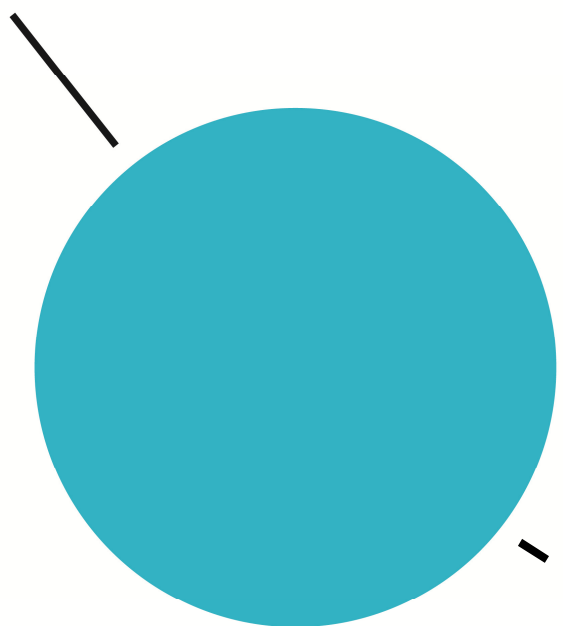
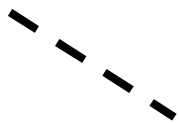


# MEERJAREN-BELEIDSPLAN CENTRAAL MUSEUM 2017 - 2020

**CENTRAAL  
MUSEUM**



**UTRECHT  
VERRIJKEN**



# INHOUD BELEIDSPLAN CENTRAAL MUSEUM 2017 - 2020

---

Inhoud beleidsplan Centraal Museum 2017 - 2020 .....	1
Voorwoord van de directie .....	3
1. Management Samenvatting .....	4
2. Terugblik en evaluatie periode 2013 - 2016 .....	7
2.1. Missie en ambities .....	7
2.2. Meer bezoek .....	8
2.3. Bruisend en leerrijk .....	9
2.4. 'Open en toegankelijk' .....	10
2.5. 5 collecties, 1 museum .....	11
2.6. Collectiebeheer .....	14
2.7. Duurzame maatschappelijke relaties .....	15
2.8. Solide bedrijfsvoering .....	16
2.9. Extra erkenning .....	16
2.10. Vertrouwen in de toekomst.....	16
3. Onze context.....	18
3.1. Dynamisch klimaat.....	18
3.2. Publiek wil verleid worden.....	19
3.3. Kansen voor Utrecht .....	19
3.4. De wereld onder handbereik .....	20
4. Ambities, doelstellingen & strategische keuzes.....	22
4.1. Op zoek naar onze unieke kracht.....	22
4.2. Typisch Centraal Museum .....	24
4.3. Duidelijke doelgroepen .....	24
4.4. Zeven richtinggevende strategieën.....	25
5. Plannen en activiteiten .....	27
5.1. Een herkenbaar profiel .....	27
5.2. Tentoonstellingen die verrijken .....	30
5.3. Collectie op orde.....	38
5.4. Visie op depotfunctie .....	42
5.5. Een logische partner .....	42

5.6.	Cultureel ondernemerschap .....	47
5.7.	Een internationale blik .....	50
6.	Bedrijfsvoering en exploitatie .....	53
6.1.	Personeel & Organisatie .....	53
6.2.	Huisvesting .....	55
6.3.	Financiën .....	56
7.	Feiten & cijfers .....	59
7.1.	Bezoekers.....	59
7.2.	Tentoonstellingen .....	60
7.3.	Educatie .....	61
7.4.	Marketing en publiciteit .....	62
7.5.	Collectie .....	63
7.6.	Commerciële activiteiten .....	64
7.7.	Personeel & Organisatie .....	65

# VOORWOORD VAN DE DIRECTIE

---

‘Utrecht verrijken’ zo luidt het motto van ons beleidsplan voor de periode 2017 - 2020. En zo zien we ook onze rol: Het Centraal Museum wil Utrecht verrijken.

Dat geldt allereerst voor de bezoekers van het museum. We willen ze verrassen met hoogwaardige en inspirerende tentoonstellingen, geworteld in onze unieke en brede collectie. We vertellen onze verhalen altijd vanuit een Utrechts perspectief. Verhalen die het liefst nog niet eerder verteld zijn, en die eigenlijk alleen het Centraal Museum kan vertellen. Omdat Utrecht onze basis is.

We willen onze bezoekers ook verrijken door hen iets wezenlijks mee te geven. Door verder te gaan dan alleen verzamelen en tentoonstellen. Nieuwe inzichten aan te reiken, een andere kijk, of door een moment van reflectie of een zintuiglijke ervaring te bieden. Vanaf 2016 kan ook de allerjongste doelgroep haar wereld ontdekken, samen met nientje en haar vriendjes in het nieuwe nientje museum.

Ook in andere betekenissen verrijkt het Centraal Museum Utrecht. Afgelopen jaar bezochten bijna 160.000 mensen ons museum, meer dan ooit tevoren. Onze verwachting is dat dit aantal in de komende jaren alleen maar zal stijgen.

Na de opening van het nientje museum in februari 2016 en het nieuwe Centraal Museum eind april, zijn we weer optimaal toegerust om onze bezoekers te ontvangen. Meer mensen naar het museum, betekent ook meer mensen naar de stad. Een stad die we delen met alle andere - al dan niet culturele - ondernemers. Samen vormen we een uitnodigende en prettige bestemming voor het toenemend aantal bezoekers uit binnen- en buitenland dat onze stad ontdekt.

Het Centraal Museum wil van betekenis zijn voor Utrecht. Door onze internationale oriëntatie maken we niet alleen onze collectie, maar ook Utrecht bekender. Van Antwerpen tot New York en van Tokio tot Sao Paolo. Overal tref je bruiklenen uit onze collectie aan. En op diverse plekken in de wereld zullen ook in de komende beleidsperiode tentoonstellingen van het Centraal Museum te zien zijn.

Dat laatste genereert naast bekendheid ook extra middelen voor het museum. En vormt daarmee een serieus onderdeel van onze culturele onderneming.

De ‘core business’ van ons museum vullen we aan met commerciële publieksfuncties. De museumbezoeker van nu wil na het kijken een aandenken kunnen kopen in onze museumwinkel en sluit zijn “uitje” af met een biologische lunch in het vernieuwde museum-café onderwijl genietend van de groene oase waarop deze uitkijkt.

Met het professionaliseren van de bedrijfsvoering na de verzelfstandiging in 2013, het afronden van het bijzondere verbouwingsproject ‘het Centraal Museum treedt naar buiten’ én een nieuwe heldere profilering, zijn wij er helemaal klaar voor om ook van de volgende beleidsperiode een succes te maken en Utrecht te verrijken!

Edwin Jacobs en Marco Grob  
Directie Centraal Museum

# 1. MANAGEMENT SAMENVATTING

---

Dit beleidsplan schetst de ambities en strategische keuzes van het Centraal Museum voor de komende beleidsperiode, die loopt van 2017 tot en met 2020.

Om te bepalen waar je heen gaat, is het belangrijk te weten waar je vandaan komt. Daarom beginnen we in Hoofdstuk 2 met een terugblik op de afgelopen beleidsperiode, die nog doorloopt tot eind 2016. Deze beleidsperiode stond vooral in het teken van het op een solide manier implementeren van de verzelfstandiging van het museum in 2013.

Een zelfstandige bedrijfsvoering, een nieuwe missie en een groot aantal bijzondere en drukbezochte tentoonstellingen vormden hoogtepunten in deze periode. Van de internationale (her-)ontdekking van Nederlands' grootste maniërist Joachim Wtewael tot het surrealisme bij 'Surreële Werelden', alle onderdelen van onze zeer diverse collectie kwamen aan bod tijdens spraakmakende exposities.

Bij elke tentoonstelling wordt een speciale zogenoemde Werkplaats ontwikkeld, waar publiek actief kan participeren en dit ook met enthousiasme doet.

Er was ook één en ander te vieren: we stonden stil bij de 300ste verjaardag van de Vrede van Utrecht (2013) en de 60ste verjaardag van nijntje (2015) met toepasselijke exposities.

Veel aandacht hebben we besteed aan het binnen de tijdlijnen (en binnen budget) afronden van een complexe 'verbouwing in etappes'. Met het project '*het Centraal Museum treedt naar buiten*' is onder andere de entree terug verplaatst naar de Agnietenstraat, zijn looproutes in het museum verbeterd en is 300m<sup>2</sup> extra tentoonstellingsruimte gerealiseerd. De verbouwing wordt afgerond in het voorjaar van 2016, wanneer het nieuwe museumcafé Centraal en het nijntje museum hun deuren openen.

Daarmee is het Centraal Museum klaar voor de komende beleidsperiode. Een periode waarin we meer dan ooit de blik naar buiten willen richten. Naar ons publiek, onze stad, onze vakgenoten en de wereld om ons heen. Des te belangrijker is het dus om een goed beeld van deze buitenwereld te hebben.

In Hoofdstuk 3 maken we een analyse van onze context. We zien dat de museumwereld volop in beweging is en steeds marktgerichter gaat werken. Met grote tentoonstellingen, actief relatiebeheer en herkenbare profielen strijden musea als echte culturele ondernemers om de aandacht van de (potentiële) bezoeker. Ze zijn ook ondernemend in het zoeken van de (internationale) samenwerking, bijvoorbeeld met gezamenlijke reizende tentoonstellingsprojecten, wederzijdse bruiklenen en het delen van faciliteiten.

De museumbezoeker intussen laat zich verleiden en plant zijn museumbezoek rondom deze grote of nieuwe ervaringen. De bezoeker van nu verwacht niet anders, zowel online als in het museum. Beleving wordt steeds belangrijker.

Museumbezoek vormt vaak de hoofdmoot van 'een dagje stad'. En daar liggen grote kansen voor Utrecht, dat zich in een groeiende populariteit mag verheugen. Op een steenworp afstand van 'te volle' grote broer Amsterdam, wordt Utrecht door bezoekers uit binnen- en buitenland meer en meer ontdekt als 'hidden gem'. Lokale samenwerkingsverbanden spelen hierop in om de krachten te bundelen.

In Hoofdstuk 4 schetsen we onze ambities, doelgroepen en doelen voor de komende beleidsperiode. Waar zien wij onszelf in het dynamische en competitieve museumlandschap van vandaag? We zien twee sleutels voor succes: enerzijds het uitgaan van onze eigen unieke kracht en daarnaast het aanvoelen van en inspelen op de behoeften van onze publieksgroepen en andere maatschappelijke relaties.

We hebben met het management team van het museum zeven strategieën geformuleerd die ons hierbij de komende periode richting geven.

De eerste strategie gaat over het uitdragen van onze unieke nieuwe profilering in alles wat we doen.

*In het Centraal Museum word je verrijkt door kunst & cultuur uit de wereld van Utrecht.*

In strategie twee vertalen we deze missie naar een spraakmakend tentoonstellingsbeleid en een unieke bezoekerservaring. Strategie drie en vier gaan over twee van onze kerntaken: een actief collectiebeheer waarbij we versneld achterstallig onderhoud wegwerken en het tijdig opstarten van een onderzoek naar alternatieven voor onze depot faciliteit die na 20 jaar toe is aan verbetering. Met de vijfde strategie geven we invulling aan onze maatschappelijke rol, we willen iets toevoegen aan de levens van Utrecht. De zesde strategie gaat over cultureel ondernemerschap en ons streven naar een gezonde balans tussen eigen middelen en subsidies. En strategie zeven tenslotte schetst onze ambitie om onze collectie én onze stad Utrecht ook internationaal op de kaart te zetten.

Per strategie zijn streefcijfers en kwalitatieve doelen geformuleerd die we in 2020 gerealiseerd willen hebben. Zo kunnen en zullen we tussentijds toetsen of we op de goede weg zijn.

Hoofdstuk 5 geeft een voorproefje van hoe onze zeven strategieën in de praktijk tot leven komen. Wat we gaan doen om onze ambities te realiseren. Uiteraard zijn nog niet alle plannen en activiteiten tot aan 2020 volledig uitgewerkt of in steen gebeiteld. We hebben vanuit onze strategische kaders wel al veel initiatieven benoemd en in gang gezet. In dit hoofdstuk geven we bijvoorbeeld een vooruitblik op de spraakmakende tentoonstellingen die we in voorbereiding hebben en voorbeelden van op handen zijnde restauratieprojecten. We geven inzicht in onze plannen voor diverse vormen van samenwerking in de stad en met het onderwijs. We laten zien hoe we onderzoek naar nieuwe verdienmodellen gaan opstarten op een manier waar andere musea straks ook van kunnen profiteren. En schetsen nieuwe vormen van relatiebeheer en maatschappelijke participatie die we in voorbereiding hebben.

Allemaal vanuit dezelfde sturende gedachte, dezelfde missie: onze bezoekers en andere doelgroepen verrijken met kunst & cultuur uit de wereld van Utrecht.

Hoofdstuk 6 geeft inzicht in onze bedrijfsvoering en exploitatie. Vanuit de gedachte dat een gezonde bedrijfsvoering cruciaal is om succesvol cultureel ondernemer te kunnen zijn. Dat begint met een helder en gestructureerd personeelsbeleid, gericht op het ontplooiën van talenten. Van vaste medewerkers, inhuur/uitzendkrachten én van vrijwilligers. En eindigt met een ambitieuze maar degelijke meerjarenbegroting die inzicht geeft in hoe we onze activiteiten financieren van nu tot 2020.

In Hoofdstuk 7 tenslotte een overzicht van de feiten en cijfers. In één oogopslag vind u hier inzicht in de prognoses en kwalitatieve streefcijfers voor onze belangrijkste kengetallen.

# 2. TERUGBLIK EN EVALUATIE PERIODE 2013 - 2016

---

*Het Centraal Museum kijkt terug op een bijzondere en enerverende beleidsperiode 2013 - 2016. Aan de vooravond van het laatste jaar van deze periode, stellen we vast dat er veel is gebeurd. We horen weleens dat we als Centraal Museum soms wat bescheiden en introvert zijn. Daarom durven we op deze plaats te stellen dat er veel is bereikt. Resultaten waar we trots op zijn. Deze beleidsperiode stond mede in het teken van het op een solide manier implementeren van de verzelfstandiging, en deze door te voeren in onze bedrijfsvoering en publieksdoelstellingen. Een terugblik.*

## **2.1. Missie en ambities**

In het 'Ondernemingsplan 2013 - 2015' dat 'Het creëren van ontmoetingen' als titel droeg, en de basis vormde voor onze verzelfstandiging, formuleerden we een nieuwe missie:

Missie 2013 - 2016:

'Het Centraal Museum is een voor iedereen aansprekend podium voor kunst en vormgeving, verleden, actualiteit en toekomst, praktijk en reflectie'

Om onze missie leidend te laten zijn voor alle activiteiten, hebben we deze destijds vertaald naar een aantal heldere ambities. Ambities waarin we telkens ons publiek en hun ervaring in het museum centraal stelden. Uitgangspunt was om meer publiek naar het Centraal Museum te trekken en bezoekers intensiever te betrekken bij onze activiteiten. Maar niet tot elke prijs: het waarborgen en uitstralen van de hoge kwaliteit in alles wat we doen, bleef altijd randvoorwaarde. We formuleerden de volgende ambities:

Ambities en prioriteiten 2013 - 2016:

- Meer bezoekers uit de stad en provincie Utrecht verbinden aan het museum;
- potentiële nieuwe doelgroepen binnenhalen waaronder de doelgroep 'experimentele alleseters' ;
- als cultuurpromotor en provinciale merklocatie nationaal en internationaal publiek naar Utrecht trekken;
- het positioneren van het profiel van het Centraal Museum als '5 collecties, 1 museum' ;
- bezoekers intensiever betrekken en hen iets wezenlijks meegeven;
- het experimenteren met het museum als Werkplaats;
- het vergroten van de toegankelijkheid door open, bruisend en leerrijk te zijn;
- het aangaan van duurzame relaties vanuit een maatschappelijk bewustzijn.



Terugkijkend stellen we vast dat het aanbrengen van deze duidelijke focus heeft geholpen bij het realiseren van onze ambities:

## 2.2. Meer bezoek

De doelstelling om te groeien van 135.000 (2012) naar structureel ten minste 150.000 bezoekers per jaar is met ingang van 2015 gerealiseerd. Ook in 2016 verwachten we boven de 150.000 bezoekers uit te komen.

Kijken we naar de samenstelling van het bezoek, dan zien we inderdaad de beoogde toename in de doelgroep 'experimentele alleseters', namelijk van 6,3% (2011) van het totale bezoek naar 6,7% in 2014. Ondanks deze - lichte - stijging, hebben we geconcludeerd dat we de 'experimentele alleseter' niet structureel tot onze kerndoelgroepen willen rekenen. Deze groep blijkt vooral geïnteresseerd in nieuwe ervaringen als happenings, festivals en evenementen, en vraagt daardoor een hele specifieke benaderingswijze.

We hebben in de afgelopen beleidsperiode wel andere nieuwe doelgroepen mogen ontvangen, zoals ouderen, waarover later meer.

Het aandeel bezoekers vanuit de stad en provincie Utrecht is in de afgelopen beleidsperiode zoals beoogd aanzienlijk gestegen, er is sprake van bijna een verdubbeling van het aantal bezoekers uit 'groot Utrecht'.

Naast de bezoekers in ons museum, zag een groot aantal internationale bezoekers onze tentoonstellingen. De expositie 'In Vredesnaam' trok ruim 45.000 bezoekers tijdens een tour naar achtereenvolgens Madrid, Rastatt (D) en Baden (D). Wtewael trok alleen al in Washington 105.000 bezoekers in 2015. De expositie is tot 31 januari 2016 in Houston te zien.



Entree Centraal Museum. Foto: Liset van der Laan

### 2.3. Bruisend en leerrijk

Al in de voorgaande beleidsperiode, in 2010, waren we gestart met een vernieuwende aanpak voor actieve publieksparticipatie: De Werkplaats. Deze aanpak hebben we in de periode 2013 - 2016 voortgezet en uitgebreid, met steun van het Mondriaan Fonds.

Per tentoonstelling werd een passende Werkplaats ontwikkeld.

Zo 'laptten' bezoekers tijdens de tentoonstelling 'Blue Jeans' in een tijdelijk atelier oude spijkerbroeken op, naar analogie van de praktijk in de Amerikaanse mijnen waar de geschiedenis van de blue jeans begon. En in de 'Werkplaats van de Vrede' speelden bezoekers tijdens de expositie 'In Vredesnaam' die we organiseerden ter gelegenheid van 300 jaar Vrede van Utrecht in 2013 het Europees Onderhandelsspel, een simulatie gebaseerd op de machtsverhoudingen voor de aanvang van de onderhandelingen over de Vrede van Utrecht.



Werkplaats voor de vrede. Foto: Herman de Kuyjer



Interview in de werkplaats van Bluejeans

### **Een rijkere ervaring**

Hebben deze werkplaatsen nu werkelijk effect op de deelnemers?

In 2014 hebben we de Werkplaats-aanpak uitvoerig onderzocht. We gebruikten hiervoor de door het Britse Council for Museum Archives & Libraries (MUA) ontwikkelde en voor musea in Groot Brittanië inmiddels verplichte 'Generic Learning Outcomes' methode. En vonden o.a. dat bezoekers door de Werkplaatsen langer in de tentoonstelling blijven en de inhoud hiervan hoger

waarden. Misschien wel het meest blij waren we met het inzicht dat bezoekers door de Werkplaats de beleving van het museum als 'ruimer' ervaren, zelfs als ze niet zelf deelnemen aan een Werkplaats. Door medebezoekers aan het werk te zien, krijgt men een nieuwe kijk op museumbezoek. Het gaat niet meer alleen om kijken, maar ook om ervaren.

De Werkplaats-aanpak en de onderzoeksresultaten hebben we op 23 september 2014 aan vakgenoten gepresenteerd tijdens een drukbezocht internationaal symposium in het museum getiteld 'The Museum as a Workshop'.

Met de Werkplaats-aanpak zijn we voorloper gebleken en gebleven op het gebied van publieksparticipatie. We waren dan ook zeer verheugd met de reactie van het Mondriaan Fonds op onze verantwoording:

"...Concluderend kunnen we stellen dat het een geslaagd en voorbeeldstellend programma is geweest dat een blijvende impact heeft gehad op uw museum en wellicht ook op andere musea. We hebben er dan ook graag aan bijgedragen..."

Uit: brief Mondriaan Fonds d.d. 10 december 2014

## **2.4. 'Open en toegankelijk'**

We merkten dat bezoekers in het museum verdwaalden, hun weg niet goed konden vinden, en dat dit leidde tot irritatie. Dit publieksinzicht is één van redenen geweest voor het ambitieuze herinrichtingsplan 'Het Centraal Museum treedt naar buiten', waarmee we in 2013 in nauwe samenwerking met ontwerpbureau Soda+ van start gingen. Het verbeteren van de indeling en een meer directe binding met en openheid naar de omgeving toe zijn hierbij leidende en terugkerende elementen geweest. In etappes is in onze complexe huisvesting een aantal belangrijke ingrepen gedaan.

De entree is verruimd en teruggebracht naar de Agnietenstraat, recht tegenover het nieuwe nijntje museum. In de direct aangrenzende kapel start en eindigt het museumbezoek met een uitgebreide servicebalie en vernieuwde winkel. Deze zijn gratis toegankelijk.

De looproute is nu logisch, met zo min mogelijk 'doodlopende einden'. De nieuwe route zorgt niet alleen voor een betere bezoekersbeleving, maar ook voor 300 m<sup>2</sup> extra tentoonstellingsruimte. Alle tentoonstellingsruimtes zijn in de afgelopen periode

opgeknapt en voorzien van de nieuwste technologie op het gebied van LED verlichting.

Het sluitstuk van de herinrichting is de transformatie van het voormalige glazen entreegebouw aan het Nicolaaskerkhof tot een nieuw museumcafé. De openingstijden hiervan zullen ruimer zijn dan die van het museum en ook niet-museumbezoekers zijn hier van harte welkom. Dankzij een genereuze bijdrage uit het Economisch Investeringsfonds worden ook het Nicolaaskerkhof en de Agnietenstraat opnieuw ingericht, waardoor de looproute - en het verblijf op het plein - een stuk aangenamer wordt voor bezoekers én passanten.

We hopen en verwachten met Café Centraal, en zijn lommerrijke terras aan de nieuw ingerichte binnentuin, een geliefde nieuwe ontmoetingsplaats en rustpunt aan het centrum van Utrecht toe te voegen.



Dit is het Centraal Museum!  
Foto: Qiu Yang

Hiermee ronden we in het voorjaar van 2016 een ingrijpende ‘verbouwing in etappes’ af. Uitgevoerd volgens planning, binnen budget en zonder dat het museum gesloten hoefde te worden.

We zijn dan ook erg blij met de eerste reacties:

‘Dwalen, zonder nog te verdwalen  
Bezoekers wanen zich voortaan in een nieuw museum als ze het Centraal Museum instappen. Het museum, dat voor miljoenen wordt verbouwd, heeft een nieuwe entree met allure .....

Uit: AD Utrechts Nieuwsblad, 3 juni 2015

En uit het dagverslag van onze gastvrouwen Sarah en Hedy van 19 november 2015:

‘Enkele bezoekers roepen spontaan “ Oooooohhh wat is het hier mooi geworden!”

## 2.5. 5 collecties, 1 museum

De klassiekers uit onze vijf collecties komen tot hun recht in de huidige collectie opstelling *Dit is het Centraal Museum!* Denk aan Jan van Scorel, Adam van Vianen, Henrick ter Brugghen, het poppenhuis, de maquette van de Domkerk, Theo van Doesburg, Pyke Koch, Gerrit Rietveld, Dick Bruna, Tejo Remy en historische én hedendaagse mode. Deze chronologische opstelling staat op de begane grond van de Jaren '20-vleugel. Tegelijkertijd verscheen ook het gelijknamige handboekje.

In de tentoonstellingszalen geven illustraties op de vloer uitleg in beeld bij de topstukken. Op toegankelijke en aantrekkelijke wijze wordt zo uitgelegd wat de bijzonderheden zijn van de topstukken en wat de link is met Utrecht.

We hebben ook een speciale online *topstukkentour* gemaakt. Een combinatie van illustraties, tekst en directe links naar de online collectie geeft een compleet beeld van het Centraal Museum.

Grote exposities waren te zien in de Stallen. We kijken terug op een aantal zeer succesvolle exposities in de afgelopen beleidsperiode. Waarbij onze collecties telkens het vertrekpunt vormden en alle onderdelen van de collectie aan bod kwamen. En altijd met de bedoeling ons publiek te verrassen, hen iets wezenlijks mee te geven.

Van de installatie 'Breinreis' waarmee bezoekers hun ontvankelijkheid voor surrealistische kunst konden polsen tijdens 'Surreële Werelden' (2014) tot de ontdekking van de kleurrijke en prikkelende werken tijdens de eerste monografische tentoonstelling van Nederlands' grootste maniërist Joachim Wtewael (1566 -1638) in 'Liefde en Lust' (2015).

Naast grote publieke belangstelling, mogen deze tentoonstellingen zich verheugen in de aandacht en waardering van de internationale pers:

'Iets niet snappen, daar niet van schrikken, maar daar onverschrokken een breinreis op baseren, zo onderga je de kunsten op zijn best'.

Joyce Roodnat over 'Surreële Werelden' in het NRC Handelsblad van 10 mei 2014.

'Liefde en Lust' vertrok na afloop van de tentoonstelling in het Centraal Museum naar de National Gallery of Art in Washington D.C. en trok daar maar liefst 105.000 bezoekers. Aansluitend is de tentoonstelling te zien in The Museum of Fine Arts in Houston.

The New York Times is lovend over de tentoonstelling:

"He was one of the great Dutch artists of the years leading up to the 17th century Golden Age.

The show gives us an artist to puzzle over and delight in, and it gives Wtewael what he may only sometimes have thought to wish for: glory and remembrance both."



Feest! Nijntje 60 jaar. Foto: Ernst Moritz

### Feest voor nijntje

Een feestelijke gebeurtenis die ook niet onvermeld mag blijven, is de uitgebreide viering van de verjaardag van nijntje in de zomer van 2015.

Met de tentoonstelling 'Feest! nijntje 60 jaar' speciaal gericht op jonge gezinnen, verkenden we op heel veel manieren het fenomeen 'verjaardag'.

De tentoonstelling was tevens een mooi moment om de tijdelijke sluiting van het Dick Bruna huis te markeren, dat wordt omgebouwd tot nijntje museum en in het voorjaar van 2016 zijn deuren weer open.

### 300 jaar Vrede van Utrecht

In 2013 vierde de stad Utrecht 'driehonderd jaar Vrede van Utrecht' met tal van bijzondere activiteiten en tentoonstellingen. Het Centraal Museum presenteerde de internationale tentoonstelling 'In Vredesnaam' die door minister Timmermans en enkele buitenlandse ambassadeurs op 11 april 2013 werd geopend. Deze tentoonstelling werd door meer dan 50.000 mensen bezocht. Zowel de Nederlandse als de Engelse catalogus waren bij het sluiten van de tentoonstelling volledig uitverkocht.

Voor de tentoonstelling werkten we samen met het Utrechts museaal samenwerkingsverband (SUM), de Universiteit Utrecht en de Stichting Vrede van Utrecht als belangrijke partners. Internationaal vonden we partners in het Wehrgegeschichtliches Museum Rastatt, Historisches Museum Baden en Fundación Carlos de Amberes in Madrid. Nadat de tentoonstelling in Utrecht was gesloten was deze in 2013 en 2014 ook nog bij de



In vredesnaam. Vormgeving De Vrijer en van Dongen.

buitenlandse partners te zien. Deze internationale tentoonstelling werd mede mogelijk gemaakt door een financiële bijdrage van de Europese Unie.

### **Pop-up museum De Wereld Draait Door**

Tv programma De Wereld Draait Door nam in 2014 een bijzonder initiatief ter gelegenheid van haar tienjarig bestaan. In het centrum van Amsterdam werd voor vier maanden een pop-up museum geopend. Een aantal vaste gasten van het programma richtte een deel van het Allard Pierson Museum in met werk uit de depots van tien grote musea in Nederland. Het thema was 'Verborgene Kunstenaars'. Cécile Narinx koos het Centraal Museum om haar zaal in te richten. Samen met modeconservator Ninke Bloemberg ging Narinx het depot van het museum in om daar bijzondere werken te selecteren. In de DWDD uitzending van 21 november nam Narinx een object uit het depot mee om haar zaal en keuzes aan te kondigen.

## **2.6. Collectiebeheer**

Ook met collectiebeheer zijn we na de verzelfstandiging ambitieus verder gegaan. Op basis van de nulmeting die bij de verzelfstandiging is uitgevoerd, hebben we het zogenoemde *Actieplan Collectie* opgesteld om de achterstanden in te halen. Grote delen van de collectie zijn in de afgelopen periode al behandeld, gefotografeerd, geïnventariseerd en gebarcodeerd. Voorwaarden om de collectie in de toekomst nog beter toegankelijk en inzetbaar te maken en te houden. Met de extra subsidie die de gemeente eind 2015 heeft toegekend, kunnen we de resterende noodzakelijke werkzaamheden in de komende beleidsperiode gaan uitvoeren.



Fotograferen collectiestukken. Foto: Marije Verduijn.

## **2.7. Duurzame maatschappelijke relaties**

Van oudsher zijn we erop gericht onze logische en natuurlijke maatschappelijke rol te vervullen. Het Centraal Museum wil een verantwoordelijke en actieve buur, collega en partner zijn. Zowel in onze directe leefomgeving als onder (internationale) vakgenoten en in een breder maatschappelijk perspectief. Vanuit deze basishouding zijn in de afgelopen beleidsperiode weer veel mooie voorbeelden van samenwerking ontstaan.

Samen met Utrechtse onderwijsinstellingen ontwikkelden we educatieve programma's. Met ingang van 2016 vormen deze een doorlopende leerlijn van Primair Onderwijs naar het HBO met als titel 'Het vuur doorgeven'. Voor dit project krijgen we steun van het Mondriaan Fonds. Doordat leerlingen op grote schaal gedurende hun schooltijd het museum bezoeken, leggen we een basis voor vervolfbezoek later. Voor het VMBO is er daarbinnen het speciale project 'Me, myself and the rest of the world' ontwikkeld. We worden hierbij gesteund door het Fonds voor Cultuurparticipatie en het Prins Bernhard Cultuurfonds.

### **Green Key**

We hebben ook stappen gezet met het verder implementeren van de Green Key principes. Een verantwoordelijk maatschappelijk partner is immers ook actief met haar eigen 'footprint'. Green Key is het internationale keurmerk voor duurzame bedrijven in de recreatie- en vrijetijdsbranche en de zakelijke markt. In de afgelopen periode hebben we veel geïnvesteerd in het bewust maken van onze medewerkers. In iedere nieuwsbrief werd aandacht besteed aan duurzame maatregelen die door de medewerkers zelf getroffen kunnen worden aan de hand van een "groene tip". Voor medewerkers die veel vergaderen of buiten het kantoorgebouw gesprekken voeren zijn tablets aangeschaft. Het gebruik van papier (printen en kopiëren) is hiermee aanzienlijk gedaald.

En ook bij de tentoonstellingsinrichting (hergebruik van materialen) en de verbouwing (isolatie, aanpassen/ vervangen luchtbehandelings- en verwarmingsinstallatie, aanpassen dak) zijn duurzame maatregelen getroffen.

### **Collegiale coaching**

We voelen ook een verantwoordelijkheid naar kleinere culturele instellingen in de provincie Utrecht. In 2015 kwam bijvoorbeeld het verzoek van het Elisabeth Weeshuis Museum in Culemborg om te adviseren bij materieel-technisch onderzoek van een anoniem paneel uit ca. 1530 met Elisabeth van Culemborg en haar beide echtgenoten. Onze conservator Oude Kunst zal in 2016 een student kunstgeschiedenis van de Universiteit Utrecht begeleiden, die het onderzoek gaat uitvoeren. Met als resultaat een masterscriptie en een kleine tentoonstelling in Culemborg.

### **BAK**

Bij het onderzoeken van vormen van samenwerking zijn we open, maar ook realistisch. Om duurzaam baat bij samenwerken of samengaan te hebben, moet de samenwerking voor beide partijen waarde toevoegen. Zo kwamen we na een uitgebreide studie met het BAK in het najaar van 2015 gezamenlijk tot de conclusie dat de meest effectieve vorm van samenwerken gelegen is in een halfjaarlijks programmaoverleg en een thematische en waar mogelijk procesmatige versterking



over en weer. En dus niet in een volledig samengaan van onze instellingen. Onze gezamenlijke eindrapportage is inmiddels met de afdeling Culturele Zaken van de Gemeente besproken.

## **2.8. Solide bedrijfsvoering**

Het museum is per 1 januari 2013 verzelfstandigd. Gedurende de eerste periode van deze beleidsperiode is nog veel aandacht besteed aan een goede implementatie van deze verzelfstandiging. Veel procedures en regelgeving waren nieuw en moesten verwerkt worden in P&O en administratieve handboeken en vervolgens bekend gemaakt worden bij de medewerkers. Ook het bijhouden van een liquiditeitsbegroting, opstellen van een jaarrekening en het voeren van onze eigen salarisadministratie waren nieuwe activiteiten.

Ondanks dat er in de afgelopen jaren geen nominale compensatie is toegepast, zijn we toch in staat gebleken om onze activiteiten binnen de begroting uit te voeren. We hebben onze Planning & Control cyclus goed op orde.

## **2.9. Extra erkenning**

Het is uiteraard nooit een doel op zich om erkenning te krijgen in de vorm van prijzen of awards. We zijn niettemin heel blij met de prijzen die ons in de afgelopen beleidsperiode ten deel zijn gevallen. Vooral omdat ze ons bevestigen in onze overtuiging en ondersteunen dat we op de goede weg zijn.

In 2015 zijn bijvoorbeeld maar liefst twee projecten waaraan we meewerkten genomineerd voor de IVI Award, een prijs voor de meest innovatieve en publieksgerichte cultuurconcepten. ARTtube, het vooral op jongeren gerichte gratis videoplatform over kunst en design en ModeMuze, dat de mode- en kostuumcollectie van zeven musea samenbrengt in een inspirerend online platform, dongen samen met acht andere genomineerden mee naar de begeerde titel. Op 12 november werd bekend dat ModeMuze de IVI Award 2015 heeft gewonnen.

De vormgeving voor de tentoonstelling 'In Vredesnaam', waarbij in elke zaal een dilemma of conflict het uitgangspunt vormde, won de German Design Award voor 'Excellent communication design' (ontwerpers: De Vrijer & Van Dongen).

## **2.10. Vertrouwen in de toekomst**

Is er dan niets verkeerd gegaan? Of niet gelopen zoals we beoogden? Natuurlijk wel. Zo denken we dat we nóg zichtbaarder mogen zijn in onze stad, en onze unieke positie ten opzichte van andere musea explicieter mogen uitdragen.

Ook hebben we vastgesteld dat de positionering '5 collecties, 1 museum' wel wat aangescherpt mag worden om echt richting te geven aan onze ambities én zijn wij van mening dat we nog meer relaties duurzaam aan het museum kunnen binden.

Deze onderwerpen komen dan ook zeker terug in de volgende hoofdstukken, waarin we onze plannen voor de komende beleidsperiode ontvouwen.

Maar, alles overziend, kijken we met tevredenheid terug op de huidige beleidsperiode, waarin we met heel veel plezier heel hard gewerkt hebben en onze inspanning vertaald mochten zien in mooie resultaten.

We schreven in 2011:

'In het museum is altijd wat te doen, met een inhoudelijke link naar een actuele presentatie. Hiermee beleeft de bezoeker kunst met verschillende zintuigen'.

Enkele citaten uit de recensie van de tentoonstelling 'Lekker Licht' (Volkskrant, 6 november 2015) vatten de verwezenlijking van onze ambities van destijds beter samen dan we het zelf zouden kunnen:

"Zoals bij elk geslaagd feestje sta je na Lekker Licht met ruis in je oren en lichtvlekken op je netvlies bij de garderobe"

".....Geen plichtmatige opdreunsessie van wat licht kunsthistorisch kan betekenen".....

".....een verrassend verhaal in vijf hoofdstukken".....

".....De tentoonstelling blijkt duidelijk geworteld in de collectie van het Centraal Museum"...

".....In een van de kabinetten is een educatieve ruimte, waar de bezoeker zelf met licht aan de slag kan... meestal is zo iets flauw en obligaats maar hier weten de makers toeschouwers daadwerkelijk te verleiden tot het spelen met licht".

# 3. ONZE CONTEXT

---

*Meer dan ooit willen we als Centraal Museum in de komende beleidsperiode de blik naar buiten richten. Naar ons publiek, onze stad, onze vakgenoten en de wereld om ons heen. In binnen- en buitenland. Nu we in de afgelopen beleidsperiode met de verzelfstandiging een solide basis voor onze bedrijfsvoering hebben gelegd, en ons gebouw straks helemaal klaar is voor de toekomst, kunnen we niet wachten om verder naar buiten te treden. Daarom staan we in dit hoofdstuk stil bij de ontwikkelingen<sup>1</sup> in de sector, bij ons publiek en in de stad die wij hierbij het meest relevant voor het Centraal Museum vinden.*

## **3.1. Dynamisch klimaat**

De culturele sector is volop in beweging, en de museumwereld vormt hierop geen uitzondering. Omdat subsidies allang geen vanzelfsprekendheid meer zijn, en de hoogte ervan onder druk blijft staan, gaan instellingen steeds marktgericht werken. Er worden verbindingen gezocht met het bedrijfsleven en in toenemende mate ook met particuliere sponsors. Sponsorbudgetten in het bedrijfsleven zijn door de economische crisis behoorlijk onder druk komen te staan. Goed en actief relatiebeheer is daarom steeds belangrijker.

Steeds meer musea richten zich met grootschalige tentoonstellingen op het brede publiek. Deze zogenoemde 'blockbusters' lijken het verschil te maken, want ze trekken enorme aantallen bezoekers.

Een andere ontwikkeling die we zien is de emancipatie van de regionale musea. Middelgrote en kleinere musea die met succes inspelen op de huidige behoefte aan authenticiteit en lokale duiding en verbondenheid. Al dan niet na een verbouwing of uitbreiding, zoeken ook deze musea met aansprekende en populaire exposities de weg naar de publiciteit en het grote publiek.

Het benoemen van de eigen identiteit wordt belangrijker voor musea, met als doel zich te kunnen onderscheiden en herkenbaar te zijn voor het publiek.

Culturele instellingen zijn meer en meer cultureel ondernemer. En zijn daarbij creatief in het opzoeken van vormen van samenwerking die voor beide partners waarde toevoegen. Of dat nu het delen van depotruimte is, afstemming over aankopen en collectiebeleid, of het internationaal uitwisselen van exposities, we zoeken elkaar actief en met enthousiasme op, en dat leidt weer tot kruisbestuiving en nieuwe ideeën.

Een dynamisch klimaat, kortom, waarin we ons als Centraal Museum thuis voelen omdat het past bij onze op samenwerking gerichte basishouding. Ook marktgerichtheid spreekt ons aan, al vertalen wij dit liever als publieksgerichtheid. Commercieel succes is mooi, maar wel binnen de randvoorwaarden van kwaliteit en verrijking die wij stellen aan de museale ervaring die we ons publiek willen bieden.

---

<sup>1</sup> Bij de samenstelling van dit hoofdstuk hebben we geput uit diverse openbare en eigen bronnen. Onder andere hebben we gebruik gemaakt van het rapport *Musea voor Mensen* (2014, commissie Putters in opdracht van de Museumvereniging), en publieks- en bezoekersonderzoek (o.a. door NIPO).

### 3.2. Publiek wil verleid worden

De museumbezoeker van nu wil verleid worden. Hij plant zijn museumbezoek rondom nieuwe ervaringen.

Een spectaculaire nieuwe vleugel die net is geopend of een expositie van een internationale topkunstenaar met werken die nog nooit eerder in Nederland te zien waren. Omdat het gemiddelde aantal bezoeken per bezoeker niet substantieel lijkt toe te nemen, concurreren we dus stevig met elkaar om de aandacht van de bezoeker. Nog voordat deze een stap in het museum heeft gezet.

De oriëntatie op museumbezoek vindt meer en meer digitaal plaats. Musea moeten hun digitale aanwezigheid dus goed voor elkaar hebben. Online aantrekkelijk zijn, en vindbaar, wervend en duidelijk.

En, we concurreren niet alleen met andere musea, maar met diverse vormen van vrijetijdsbesteding. Zeker voor onze kerndoelgroepen, de zogenoemde 'culturele veelvraten' (60+), de 'highlight zoekers' (50+) en de 'creative minds' (30+), is museumbezoek vaak de hoofdmoot van 'een dagje naar een andere stad'.

Eenmaal binnen, wil de museumbezoeker verrast en geraakt worden. Beleving is belangrijk. Het gaat al lang niet meer om kijken alleen. Iets vernieuwends zien, iets leren, een ander perspectief aangereikt krijgen op de wereld van vandaag, uitgedaagd worden, dat is wat de museumbezoeker wil.

Kortom, de museumbezoeker van nu is niet eenvoudig te verleiden, maar staat wel open voor een rijke museumervaring. En dat sluit uitstekend aan bij een van de kernkwaliteiten en de ambities van ons museum.



Doek in de museumkapel van Vreugenthal & Verhagen. Foto: Peter Majolee

### 3.3. Kansen voor Utrecht

Als museumbezoek steeds vaker onderdeel is van 'een dagje stad', dan zijn we onlosmakelijk verbonden met onze thuisbasis Utrecht. En zo voelen we dat ook. We kunnen en willen elkaar versterken. Het Centraal Museum als trekker voor Utrecht en andersom.

Een Utrecht dat uitstekend is gepositioneerd om in de komende periode definitief uit de schaduw van grote broer Amsterdam te stappen.

Grote verbeteringen in de infrastructuur van de stad zijn gerealiseerd of in gang gezet. De vernieuwing van het CS, straks aangevuld met het nieuwe station Vaartsche Rijn, verbeteren de toegankelijkheid van de stad enorm. We horen de eerste geluiden dat Amsterdam 'te vol' aan het raken is, mede als gevolg van grootschalige particuliere verhuur van woningen aan toeristen. En Utrecht wordt steeds vaker genoemd als prettig alternatief.

Binnen Utrecht is er een gezonde en actieve culturele infrastructuur. Met de Stichting Utrechts Museumkwartier (SUM) als steeds actievare spin in het web.

Ook met culturele instellingen en ondernemers, verenigd in de initiatiefgroep 'Zuidelijk Museumkwartier, die de profilering van 'de Langzame Stad' invulling wil geven, zoeken we als culturele instellingen nadrukkelijker de samenwerking. Hierbij sluiten we aan bij infrastructurele ontwikkelingen in de stad en kijken we hoe we onze omgeving samen nog aantrekkelijke voor passanten kunnen maken.

Ook inhoudelijk zien we kansen voor versterking over en weer. Met de groeiende behoefte aan lokale verbondenheid en duiding, is onze thuisbasis meer en meer een deel van onze identiteit. Dat zullen we in het volgende hoofdstuk terugzien, wanneer we ingaan op onze missie en ambities voor de komende beleidsperiode.

### **3.4. De wereld onder handbereik**

We zien in toenemende mate dat samenwerking tussen culturele instellingen ook over landsgrenzen heen gaat. Soms zelfs juist, omdat dan kennis en expertise kan worden gedeeld en gebundeld, zodanig dat echte expertisecentra ontstaan.

Een andere trend is het gezamenlijk ontwikkelen van tentoonstellingen, die vervolgens op meerdere plaatsen in de wereld te zien zijn. We vinden dit een goede ontwikkeling; landelijke of regionale kunstenaars komen zo onder de aandacht van een groter en internationaal publiek. Een wat prozaïscher reden, maar niet minder belangrijk: door dergelijke vormen van samenwerking zijn musea in staat de kosten van grote tentoonstellingen te delen, waardoor het mogelijk blijft om vernieuwende en aantrekkelijke exposities te organiseren.

Ook liggen er kansen in de toenemende populariteit van Nederland als bestemming voor internationale toeristen. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en NBTC Holland Marketing stellen in hun rapport in november 2015 dat de markt voor korte vakanties groeit, waarbij vooral stedentrips gretig aftrek vinden. Waarbij naast Amsterdam vooral Den Haag, Rotterdam en Utrecht in trek lijken 'omdat de afstanden tussen die steden kort zijn, en je dus in korte tijd veel kunt zien in Nederland'.

De Washington Post van 12 maart 2015 is ook enthousiast over 'hidden gem' Utrecht:  
“....Thanks to some bikes and a bunny, this summer an international audience will discover what the locals already know: Utrecht is a vibrant, architecturally distinctive and happening place hidden in the shadow of Amsterdam, its famous neighbor to the north.....”

En in De Morgen van 1 december 2015:

Citytrip: Bruisend Utrecht

'...Een hippe, levendige stad waar je je meteen thuis voelt. .... Utrecht is net Gent.  
Misschien zelfs beter...'

# 4. AMBITIES, DOELSTELLINGEN & STRATEGISCHE KEUZES

---

*In dit hoofdstuk schetsen we onze ambities en doelen voor de komende beleidsperiode. Zoals we al schreven: we zijn klaar om nog meer naar buiten te treden. Ons 'huis' is op orde: we hebben een solide financiële en organisatorische basis, en alle verbouwingen zijn bijna achter de rug.*

*In het dynamische en competitieve museumlandschap van nu, zien we twee belangrijke sleutels tot succes: om te beginnen het uitgaan van onze eigen unieke kracht, en daarnaast het aanvoelen van en inspelen op de behoeften van onze publieksgroepen en onze andere maatschappelijke relaties.*

*In de afgelopen periode hebben we met het gehele managementteam van het museum uitvoerig aandacht besteed aan deze onderwerpen. Waar staan we voor? Waar willen we heen? En vooral ook: wat gaan we doen om daar te komen?*

*Met als resultaat dat we een aantal robuuste en ambitieuze doelen voor de komende beleidsperiode hebben geformuleerd, die worden gedragen door onze organisatie.*

*In dit hoofdstuk een toelichting op onze strategische overwegingen. In hoofdstuk 5 schetsen we vervolgens hoe we deze gaan invullen.*

## **4.1. Op zoek naar onze unieke kracht**

In de afgelopen beleidsperiode merkten we gaandeweg dat de missie die we formuleerden in het Ondernemingsplan van 2013 (zie hoofdstuk 2) weliswaar goed de lading dekt, maar toch nog onvoldoende scherp geformuleerd is om echt richting te geven en keuzes te maken. Nu de identiteit van musea steeds belangrijker wordt, hebben we besloten hier opnieuw naar te kijken.

Samen met bureau Brand Republic zijn we in 2015 gestart met een uitgebreid positioneringsproject. Diverse medewerkers en bezoekers werden betrokken bij de zoektocht naar de essentie van het Centraal Museum, en ook onze Raad van Toezicht nam deel aan het proces.

Het was nog niet eenvoudig om dit scherp te formuleren, juist omdat het museum bestaat uit vijf zeer uiteenlopende collecties (oude kunst, moderne en hedendaagse kunst, mode en kostuums, toegepaste kunst en stadsgeschiedenis). Wat bindt deze vijf collecties en hoe maakt dit ons uniek?

We hebben na een intensief traject een nieuwe missie geformuleerd. Een missie die onze unieke identiteit beschrijft, compact is en richting geeft. Waarmee we keuzes en plannen kunnen maken.

**Nieuwe missie Centraal Museum:**

**IN HET CENTRAAL  
MUSEUM  
WORD JE VERRIJKT  
DOOR  
KUNST & CULTUUR UIT  
DE WERELD VAN  
UTRECHT**

Al bijna twee eeuwen zijn we diep geworteld in Utrecht. Onze geschiedenis en onze collectie zijn hier verankerd. Wij vertellen onze verhalen altijd vanuit een 'Utrechts' perspectief. Of het nu gaat over hoe De Stijl zich verhoudt tot Utrecht zoals het kubisme zich verhoudt tot Parijs of over hoe de navolgers van Caravaggio het licht mee naar Utrecht namen, Utrecht is de rode draad van ons verhaal.

Met de nieuwe missie als basis, hebben we een zogenoemde 'brand bible' gemaakt. In dit document leggen we vast hoe de missie richting geeft aan wat we doen. De cruciale vraag die we ons steeds stellen is: 'Verrijkt dit de bezoeker met de wereld van Utrecht?' Zo ja, op welke manier dan? Zo nee, dan doen we het niet.





Gevelbelettering, geplaatst begin 2016.

## 4.2. Typisch Centraal Museum

Met onze nieuwe missie in de hand, hebben we gekeken naar de sterke punten van het museum. Wat maakt ons bijzonder, en hoe kan dit helpen om het verhaal van de wereld van Utrecht te vertellen?

Allereerst is daar natuurlijk *de plek*. Uit onderzoek en reacties weten we dat onze bezoekers het museum een fijne plek vinden om te zijn. Nog los van het inhoudelijk gebodene, is ons museum voor hen een plaats van reflectie, bezinning en rust.

De tuin, de open inrichting, de kwaliteit van de ruimte, ze dragen bij aan de beleving die bezoekers bij ons hebben: een verrassend rustpunt midden in de stad. Als straks de verbouwing helemaal is afgerond, zal deze ervaring nog versterkt worden.

Dan het element *kunst & cultuur*. Het is misschien wat lastiger positioneren met vijf collecties in één museum, maar je kunt ook zeggen dat we met ons brede aanbod voor elk wat wils te bieden hebben. We zijn het enige brede museum in Utrecht. We koppelen onze collecties aan bijzondere bruiklenen, vertellen verhalen aan de hand van objecten. Het Utrechts perspectief verbindt onze collecties, van geschiedenis tot mode, en van oude tot hedendaagse kunst.

Het woord *verrijken* is ook niet toevallig gekozen. De wil om onze bezoekers iets wezenlijks mee te geven zit in ons DNA. En stond bijvoorbeeld aan de basis van de eerder besproken Werkplaats-aanpak. We gaan verder dan alleen verzamelen of tentoonstellen, maar reiken de bezoeker iets te leren aan, iets om over na te denken, iets dat hem raakt, een moment van bezinning. Hiermee zijn we voorloper, en het past bij wat de museumbezoeker van nu graag wil en verwacht.

## 4.3. Duidelijke doelgroepen

In de afgelopen beleidsperiode maakten we al een start met het duidelijk omschrijven van onze doelgroepen. En dan niet alleen op basis van hun demografische kenmerken, maar vooral aan de hand van hun verwachtingen en behoeften met betrekking tot

museumbezoek. We hebben verschillende bezoekersgroepen in kaart gebracht door de ontwikkeling van zogenaamde persona's. In totaal beschreven we vijf persona's die we ook volgden in ons publieksonderzoek. We gebruikten als bronnen onder andere het Rapport Museum Monitor 2013 en de analyse postcoderegistratie 2013.

Zo konden we onze kerndoelgroepen benoemen en beter leren kennen. Ook in de komende beleidsperiode richten we ons op deze vijf persona's. Het gaat om:

- de zogenoemde *Els & Martins*: Cultureel breed geïnteresseerde zestigers die eigenlijk elke week wel een museum of voorstelling bezoeken;
- *'highlightzoeker' Lilian*: Een ondernemende vijftiger die geregeld een dagje op pad gaat met vriendinnen en dan ook graag musea bezoekt;
- *-Dirk & Inge* zijn *'ondernemende ouders'*, actieve dertigers die zo nu en dan hun kinderen meenemen naar musea, mits daar iets te doen en liefst ook te leren is voor de kinderen.
- *-'Creative Mind' Eline* is een eind-dertiger die bewust bezig is met haar persoonlijke ontwikkeling en een museumbezoek graag actief ervaart: met hoofd, hart én handen.
- *'Experimentele alleseter' Daan* tenslotte, is een twintiger voor wie vooral het beleven belangrijk is. Hij zoekt unieke culturele ervaringen, of het nu evenementen, concerten, films, festivals of musea zijn en vraagt daardoor een wat andere benadering.

Voor het nijntje museum richten we ons op peuters en kleuters van 2-6 jaar (en hun ouders en grootouders).

#### **4.4. Zeven richtinggevende strategieën**

Hoe komt een missie tot leven? En hoe geeft deze richting aan wat we wel en niet doen? In de voorgaande beleidsperiode is het ons goed bevallen om te werken met een beperkt aantal heldere en concrete ambities en doelen. Daarmee brengen we focus aan, en resultaatgerichtheid. Het maakt voor iedereen duidelijk waar we naartoe willen en waar we onze energie in gaan steken.

Voor de komende beleidsperiode hebben we opnieuw een aantal robuuste ambities geformuleerd. We lichten ze hieronder toe. Het zal u opvallen dat we in elk van de strategieën het woord 'door' gebruiken. Dat doen we heel bewust: het dwingt ons om nu al na te denken over hoe we onze doelen gaan realiseren. Concreet en tastbaar, zodat iedereen binnen en buiten het museum dit eenvoudig kan vertalen naar zijn eigen werkgebied of activiteiten.

Om te toetsen of we op de goede weg zijn, hebben we voor de komende periode streefcijfers en kwalitatieve doelen geformuleerd die we in 2020 gerealiseerd willen hebben. Deze doelstellingen zijn een vertaalslag van de bovenstaande strategieën naar concrete resultaten. De uitwerking hiervan vindt u in hoofdstuk 7.

#### **Onze zeven strategieën voor de periode 2017 - 2020 zijn:**

1. *We gaan onszelf meer op de kaart zetten door ons nieuwe profiel op een voor bezoekers én potentiële bezoekers herkenbare manier door te zetten in alles wat we doen.*

2. *We gaan tentoonstellingen ontwikkelen die het grote publiek niet wil missen door de keuze voor spraakmakende onderwerpen en combinaties, geworteld in de wereld van Utrecht. We zoeken naar verrassende invalshoeken en een vernieuwende en laagdrempelige aanpak. Hierbij willen we onze bezoekers iets wezenlijks meegeven, een memorabele ervaring die hen verrijkt, door hen bij elk bezoek te inspireren tot vernieuwende vormen van participatie die de zintuigen aanspreken.*
3. *We willen een goed rentmeester zijn voor onze collecties, door deze actief te actualiseren en achterstallig onderhoud versneld te weg te werken.*
4. *We willen een toekomstbestendige en up-to-date bewaarplaats voor onze collectie waarborgen door nu al een uitvoerig onderzoek naar alternatieven op te starten.*
5. *We willen iets toevoegen aan de levens van Utrecht door een actieve en initiërende partner te zijn. We kiezen voor projecten en vormen van samenwerking die economische en maatschappelijke waarde toevoegen voor de stad, haar inwoners, de culturele sector en het Centraal Museum zelf.*
6. *We willen een gezonde balans tussen eigen middelen en subsidies door een actief zakelijk beleid, gestructureerd relatiebeheer en extra aandacht voor cultureel ondernemerschap.*
7. *We willen Utrecht en de collectie van het CM zichtbaarder maken in de wereld door internationale samenwerking te initiëren. Hierbij willen we het vanzelfsprekende expertisecentrum zijn op enkele door ons gedefinieerde gebieden.*

# 5. PLANNEN EN ACTIVITEITEN

---

*In dit hoofdstuk laten we zien hoe onze strategische keuzes tot leven komen. Hoe ze richting geven aan dat wat we willen gaan doen in de komende beleidsperiode. Uiteraard zijn nog niet al onze plannen en activiteiten tot aan 2020 volledig uitgewerkt of in steen gebeiteld. Vanuit de kaders hebben we wel al veel initiatieven benoemd. Voor elk van de zeven strategieën uit hoofdstuk 4 geven we hiervan onderstaand een impressie.*

## 5.1. Een herkenbaar profiel

In het vorige hoofdstuk lichtten we al toe dat we in 2015 veel aandacht hebben besteed aan het definiëren van onze unieke identiteit. En dat we onze missie op basis hiervan opnieuw hebben geformuleerd:

In het Centraal Museum word je verrijkt door kunst & cultuur uit de wereld van Utrecht

Door dit zo scherp te formuleren, krijgt het Centraal Museum een helder profiel. Essentieel voor musea in deze tijd, zo zagen we al in het hoofdstuk over trends in de sector. In de komende beleidsperiode gaan we deze missie verder uitdragen en verweven in dat wat we doen.

Onze eerste strategie luidt dan ook:

**We gaan onszelf meer op de kaart zetten door ons nieuwe profiel op een voor bezoekers én potentiële bezoekers herkenbare manier door te zetten in alles wat we doen.**

Om onszelf uit te dagen om dit consequent en creatief te doen, hebben we dit intern vertaald naar de zogenoemde '6 P's' die in de marketing breed worden gehanteerd: *Product, Pack, Promotion, Place, People en Price.*

Of het nu bij de zaalteksten in het museum is, of voor de in 2017 te ontwikkelen nieuwe website, telkens vragen we ons af hoe we de verhalen van Utrecht op een prikkelende en herkenbare manier leidend kunnen laten zijn.

Ons *Product* is natuurlijk onze inhoud. Onze collectie en onze tentoonstellingen en de ervaring van onze bezoekers. Bij strategie 2 laten we zien hoe onze nieuwe missie richting geeft aan de inhoudelijke en zintuiglijke beleving voor onze bezoekers. Een ervaring die altijd de wereld van Utrecht als vertrekpunt neemt.

Onze verpakking, ofwel de P van *Pack*, gaat van de uitstraling van onze gebouwen, tot onze toon en stijl in communicatie. We willen helder en prikkelend zijn. En alles moet natuurlijk ook herkenbaar zijn als typisch Centraal Museum. De prijswinnende huisstijl van Lesley Moore uit 2011 handhaven we. De eigennuttige typografie en de herkenbare kleurstippen hebben in de afgelopen jaren al gebouwd aan een unieke en eigentijdse 'handtekening' van het museum.



Aart van Rossum met RTV in het museum

De derde P is die van *Promotion*. We gaan meer en zichtbaarder communiceren. Niet alleen over losse projecten, maar ook door het jaar heen over de samenhang daartussen. Ons overkoepelende verhaal gaan we meer vertellen. Dat begint al in het voorjaar van 2016, als we met een feestelijke landelijke introductiecampagne de heropening vieren. Ook bij de keuze van onze communicatiemiddelen willen we verrassen. We zoeken aansluiting bij onze (potentiële) bezoekers. Online, in de stad of in het museum; onze communicatie is typisch Centraal Museum.

We noemden hem al, de P van *Place* of Plek. De unieke verbondenheid met onze historische plaats en onze thuisbasis Utrecht is een kernelement van de nieuwe profilering. En dat zal de bezoeker ook zo ervaren, of het nu is als hij direct bij aankomst op Hoog Catharijne onze uitnodigende tweemaandelijks wisselende etalages ziet, of in de Refter wordt verwelkomd met een introductie op de wereld van Utrecht. Het oostelijk deel van het Nicolaaskerkhof zal straks een prettige verblijfsplek zijn, een open verbinding tussen museum en stad die uitnodigt om binnen te lopen. We zien Place ook breder dan alleen onze fysieke plek: wij willen onze doelgroepen treffen waar zij ons verwachten, bijvoorbeeld als ze zich online oriënteren op museumbezoek of een (internationale) stedentrip aan het plannen zijn.

### **Vindbaar en bereikbaar**

*Bij de verbouwing hebben we heel bewust het pand aan verschillende kanten meer 'geopend'. Zo zijn er doorzichten aan alle kanten van het gebouw, waardoor passanten beter zien dat achter de muren een museum is.*

*Ook hebben we met de Initiatiefgroep Zuidelijk Museumkwartier intensief samengewerkt aan het verbeteren van de Agnietenstraat en het Nicolaaskerkhof. Deze verbeteringen zullen zeker de belangstelling trekken van de vele bezoekers die straks vanuit het nieuwe station Vaartsche Rijn via de Twijnstraat richting centrum wandelen. Met deze ingrepen willen we bezoekers uitnodigen de afslag te nemen richting Museumkwartier en zo het Centraal Museum en de andere musea in het Museumkwartier te ontdekken.*

*Belangrijke vervolgstappen zijn dat de gezamenlijke musea en Centrum Management Utrecht samenwerken met de gemeente Utrecht om het Museumkwartier goed bereikbaar (en vindbaar) te maken.*

*Onder andere door te investeren in moderne technieken voor 'wayfinding', het optimaliseren van looproutes, en de bereikbaarheid voor touringcars. Ook de opening van het nieuwe station Vaartsche Rijn, waardoor een nieuwe route richting Centraal Museum/ Museumkwartier ontstaat, vraagt om goede afstemming en overleg met de Gemeente Utrecht en Pro Rail.*

*De customer journey van de bezoeker begint al thuis. Dus gaan we ook investeren in het vernieuwen van de website. Om het verhaal van de wereld van Utrecht al thuis te laten beginnen. En daarnaast om onze bezoekers te helpen ons eenvoudig te vinden, hun reis te plannen en ons te bereiken.*



Medewerkers Centraal Museum. Foto: Liset van der Laan

De vijfde P is die van *People*. Onze medewerkers (vaste medewerkers, inhuur/ uitzendkrachten én vrijwilligers) zijn cruciaal in het uitdragen van onze identiteit. Een gastvrije, benaderbare en behulpzame staf is het minste wat onze bezoekers mogen verwachten. Onze medewerkers zijn ook kundig en geïnformeerd, en kunnen onze bezoekers echt meer vertellen over wat er in het museum te zien is. Ze voelen zich stuk voor stuk verantwoordelijke voor hun aandeel in een positieve ervaring in het

museum. Van het plannen van een bezoek tot het verlaten van het museum. Daarom hebben we onze medewerkers intensief betrokken bij de ontwikkeling van onze nieuwe missie, en doen we dat nu weer bij de vertaling ervan naar alle geledingen van onze organisatie. Of het nu bij het koffie schenken in Café Centraal of het samenstellen van de catalogus van Lekker Licht is, onze medewerkers staan voor het uitdragen van onze missie.

De laatste P is die van *Price* of Prijs. We willen het waard zijn in de ogen van onze bezoekers en onze andere stakeholders. We zullen manieren ontwikkelen waarmee we de verbinding met vaste bezoekers versterken door hen te koesteren en loyaliteit te honoreren. Zoals bijvoorbeeld met de vriendenclub. We ontwikkelen daarnaast waar mogelijk aanvullende producten en diensten die een meerwaarde leveren voor onze bezoekers. En we gaan nog intensiever kijken naar relatiebeheer, waarover meer bij strategie 6.

#### **nijntje museum: het leukste kindermuseum voor peuters en kleuters**

Het werk van Dick Bruna is zowel in het nijntje museum als in het Centraal Museum te zien. In het Centraal Museum tonen we zijn werk voor volwassenen, als onderdeel van de kunst en cultuur in de wereld van Utrecht. Bijvoorbeeld met de reconstructie van zijn atelier op de 2<sup>e</sup> verdieping van het Centraal Museum.

Het nijntje museum is voor de allerjongste doelgroep, kinderen van 2 t/m 6 jaar en heeft een heel eigen profiel. Het museum wil deze groep hun wereld laten ontdekken met nijntje en haar vriendjes. Het nijntje museum is de wereld in het klein. In tien themaruimten ontdekken peuters en kleuters stap voor stap de wereld om hen heen. De prentenboeken van Dick Bruna zijn de inspiratie voor deze werelden. Zo is er het huis van nijntje, de dokter, de dierentuin, noem maar op. Kinderen stappen hier écht in de wereld van nijntje en haar vriendjes.

'Wereldwijs met nijntje' is het motto. Dat geldt niet alleen voor de inrichting, maar ook voor het jaarprogramma voor individuele bezoekers en het lesaanbod dat we voor de voor- en vroegschoolse educatie en het primair onderwijs ontwikkelen.

Het nijntje museum opent haar deuren op 5 februari 2016 en heeft een eigen huisstijl die aansluit bij de belevingswereld van nijntje. nijntje en haar vriendjes zijn daarnaast integraal onderdeel van het Centraal Museum, ze maken immers ook onderdeel uit van de wereld van Utrecht.

We streven voor het nijntje museum naar een bezoekersaantal van 65.000 per jaar, waarbij we er van uitgaan dat 10.000 van deze bezoekers combinatie bezoekers zijn (en dus ook het Centraal Museum bezoeken).

## **5. 2. Tentoonstellingen die verrijken**

*De ruggengraat van onze identiteit is onze inhoud. Onze collectie, ons onderzoek, en dat wat we ons publiek meegeven. Of dit nu is in de sfeer van onderwijs en educatie, of in de vorm van verrassing en reflectie, we worden als museum gedefinieerd door onze inhoud en hoe we deze aan onze publieksgroepen kunnen aanbieden.*

Onze tweede strategie gaat dan ook over dit onderwerp:

**We gaan tentoonstellingen ontwikkelen die het grote publiek niet wil missen door de keuze voor spraakmakende onderwerpen en combinaties, geworteld in de wereld van Utrecht. We zoeken naar verrassende invalshoeken en een vernieuwende en laagdrempelige aanpak. Hierbij willen we onze bezoekers iets wezenlijks meegeven, een memorabele ervaring die hen verrijkt, door hen bij elk bezoek te inspireren tot vernieuwende vormen van participatie die de zintuigen aanspreken.**



1Beyond Data. Tentoonstelling van Jeroen van Loon. Winnaar K.F. Hein Kunstipendium

### **Een heldere indeling voor topstukken en tentoonstellingen**

Het Centraal Museum bestaat uit verschillende aan elkaar gekoppelde gebouwen. In deze gebouwen laten we de vaste collectie en tentoonstellingen zien. We hebben met ingang van 2016 per deel van het gebouw een heldere bestemming en uitgangspunten voor tentoonstellingsbeleid geformuleerd, passend bij het karakter van de ruimte.

### **Tentoonstellingsbeleid: van publiekstrekkers tot ruimte voor experiment**

De grote publiekstrekkers vinden plaats in de 'Stallen'. Drie keer per jaar organiseren we hier een nieuwe tentoonstelling van hoge kwaliteit, gericht op het grote publiek. Op de volgende pagina's een voorproefje van wat we op dit moment in voorbereiding hebben voor de komende beleidsperiode.

De 2<sup>e</sup> verdieping van de 'Jaren 20 vleugel' reserveren we voor tentoonstellingen waarbij het trekken van een groot publiek juist niet het belangrijkste uitgangspunt is. Op deze verdieping bieden we vier keer per jaar ruimte voor actuele kunst uit de regio Utrecht. Je kunt dit zien als 'het allernieuwste uit de wereld van Utrecht'. Deze zalen



zijn exclusief bestemd voor tentoonstellingen van getalenteerde Utrechtse kunstenaars, vormgevers en modeontwerpers. Het museum geeft hiermee veelbelovende talenten een platform. Terugkerende afleveringen daarbij zijn 'HKU talent van het jaar' en de tweejaarlijkse uitreiking van het K.F. Hein Kunststipendium. Met de K.F. Hein Stichting zijn we in 2014 een duurzame samenwerking gestart om het kunstklimaat in de provincie Utrecht te bevorderen. De K.F. Hein Stichting reikt tweejaarlijks het K.F. Hein Kunststipendium uit, bedoeld voor beeldend kunstenaars en vormgevers in de provincie Utrecht. De winnaar krijgt niet alleen een geldbedrag van € 20.000,-, maar krijgt ook de mogelijkheid te exposeren in de Nieuw Utrecht Kamers van het Centraal Museum. De Nieuw Utrecht Kamers verhuizen daarvoor van de 1<sup>e</sup> naar de 2<sup>e</sup> verdieping.

Op de 2<sup>e</sup> verdieping wordt ook een geklimatiseerde tentoonstellingsruimte gecreëerd waardoor het mogelijk is om ook kwetsbare werken te tonen. Experiment en verrassende wisselende presentaties vinden hier een bijzondere plek.

In middeleeuwse vleugel tenslotte treft de bezoeker de topstukken uit de collectie Stichting Van Baaren Museum op de 1<sup>e</sup> verdieping en het atelier van Dick Bruna op de 2<sup>e</sup> verdieping. Beide opstellingen zijn semi-permanent.

### **Een nieuwe topstukken-opstelling**

Op de begane grond en de 1<sup>e</sup> verdieping van de 'Jaren 20 vleugel' wordt de (semi-)permanente opstelling van de vaste collectie getoond. De ruimte die hiervoor wordt vrij gemaakt is verdubbeld ten opzichte van de huidige opstelling.



Gezicht op het koor en de toren van de Domkerk te Utrecht ca. 1829, Jan Hendrik Verheyen

De nieuwe topstukken-opstelling wordt een caleidoscoop van verhalen en beelden verteld door bijzonderste stukken uit de collectie van het museum. We tonen de veelzijdigheid van de collectie met zijn verhalen die hun oorsprong vinden in de geschiedenis van de stad en vertellen daarmee de kern van het verhaal over de wereld van Utrecht. De bezoeker is een deel van het verhaal en mag het ook verder vertellen. De presentatie is niet-chronologisch, waarbij elke zaal zijn eigen beleving biedt.

De belangrijkste topstukken worden getoond zoals de werken van Scorel, Bloemaert, Wtewael, de Utrechtse Caravaggisten, het zogenoemde drieluik van Pauw en Zas en het Vianen zilver. Ook zijn natuurlijk te zien het poppenhuis, Koch, Rietveld, Van

Doesburg, Tejo Remy. En ook belangrijke stadshistorische momenten als 'Utrecht bisschoppelijke zetel' en 'Vrede van Utrecht' krijgen hun plek in de opstelling. Bovendien worden ook verschillende objecten uit de rijke modecollectie getoond en zal hedendaagse kunst te zien zijn.

Zo realiseren we een rijk palet, niet alleen van de werken die we tonen, maar ook van invalshoeken om ernaar te kijken.

### **Spraakmakende Stallen-tentoonstellingen**

Een weg die we al zijn ingeslagen, en waar we de komende beleidsperiode op willen doorgaan, is het organiseren van grote spraakmakende tentoonstellingen.

Een beetje in de lijn van de zogenoemde 'blockbuster'-trend, omdat we nu eenmaal zien dat het publiek deze exposities waardeert en ze in steeds hogere mate bepalend zijn voor de planning van museumbezoek. Maar dan wel op onze eigen manier, waarbij vernieuwende en verrassende inhoud van hoge kwaliteit centraal staan. En waarbij we altijd onze bezoekers uitnodigen en inspireren hier zelf mee aan de gang te gaan, bijvoorbeeld door middel van deelname aan een Werkplaats of een andere vorm van publieksparticipatie.



Tentoonstelling *Lekker Licht* 2015 in de stallen.

### **Verhalen**

De ruggengraat van deze exposities vormt telkens onze eigen collectie. En dan niet een 'makkelijk' overzicht, nee, we zoeken juist naar de verhalen die nog niet verteld zijn.

Die passen bij de tijdgeest en die nieuw licht werpen op de kunstenaar of kunstenaars. Waar mogelijk in samenwerking met internationale partners, zodat we onze collectie kunnen plaatsen naast en in verband brengen met relevante en interessante bruiklenen.

## **Zintuiglijk**

De zintuiglijke ervaring vertalen we ook naar de inrichting. Tentoonstellingen die je kunt ruiken, horen, voelen en misschien zelfs proeven. In de lijn van 'Lekker Licht', waar bezoekers aangeven dat de ervaring rijker en intenser is door deze zintuiglijke beleving. En dat ze daardoor langer over de inhoud blijven nadenken.

Bij elke nieuw te ontwikkelen expositie zullen we ons afvragen hoe we deze zintuiglijke en verrijkende beleving kunnen inbrengen. Op een manier die past bij het onderwerp, dus zonder dat het een kermis of een doel op zich wordt uiteraard.

## **Vernieuwend**

Een nieuwe en prikkelende gedachte is om bezoekers te betrekken bij de ontwikkeling van exposities. Zoals we bij het Craigie Horsfield-project (zie 5.3. Collectie op orde) de betrokken Utrechters vroegen mee te denken over een vervolg. Niet om onze oren naar 'de markt' te laten hangen, maar juist om vanuit zelfbewustzijn onze kennis en expertise van de collectie te koppelen aan vragen die leven bij het publiek. Waarnaar zijn zij benieuwd? En hoe sluit dit aan bij onze verhalen van Utrecht? Het past in onze jarenlange traditie om bezoekers actief te betrekken bij het museum en zijn inhoud. Waarbij we juist ook vernieuwende manieren willen blijven onderzoeken.

## **'Sneak preview'**

Onderstaand alvast een voorproefje van wat we op dit moment in voorbereiding hebben voor de grote Stallen-tentoonstellingen. Naast deze concrete plannen zijn we momenteel nog met internationale partners in onderhandeling over enkele unieke projecten voor 2019/2020.

## **Rietvelds meesterwerk - ter gelegenheid van '100 jaar De Stijl' (2017)**

Het Rietveld Schröderhuis is Rietvelds meesterwerk. Het huis vertaalde de principes van de Stijl als eerste naar de architectuur. Het was radicaal en vernieuwend. De tentoonstelling zet het huis en zijn maker centraal. Ze laat zien hoe Rietveld bij de De Stijl-groep betrokken raakte, en hoe de ideeën van De Stijl zich manifesteerden in zijn werk. De wisselwerking met andere leden als Van Doesburg, Oud, Van Eesteren en Wils worden belicht. En andere relaties die hij onderhield in het Utrechtse zoals met Willem van Leusden.

Uiteraard speelt de relatie met Truus Schröder ook een grote rol. Haar ideeën over wonen en opvoeden waren vooruitstrevend. In Rietvelds vormgeving vond zij er een vorm bij. Het contact tussen Rietveld en Schröder leidde tot een professionele samenwerking en een persoonlijke relatie die Rietvelds verdere leven voortduurde.

Toen het huis werd opgeleverd, maakte het direct veel los. Er werd al snel over gepubliceerd van Rusland tot Japan. Diverse kunstenaars bezochten Rietveld en het huis en werden erdoor beïnvloed. Het huis werd een icoon van De Stijl en is ook nu nog inspiratiebron voor kunstenaars over de hele wereld.

De bezoeker zal het wow-effect dat het huis in 1924 op de omgeving had in de tentoonstelling duidelijk ervaren. En bekend raken met de wereld van Rietveld en Schröder in het Utrecht van de jaren '20 van de vorige eeuw.

Unieke bruiklenen van over de hele wereld (Mondriaan, Wills, Van Doesburg, Oud, van Eesteren en Vantongerloo) zullen getoond worden naast iconische stukken van Rietveld uit onze eigen collectie.

Voor *100 jaar De Stijl* gaan we met veel andere instellingen intensief samenwerken, zowel regionaal (gemeente Utrecht en Amersfoort, provincie Utrecht) als nationaal (gerenommeerde musea als het Gemeentemuseum Den Haag, Stedelijk Museum Amsterdam, de Lakenhal in Leiden) en het NBTC.

### **100 jaar mode verzamelen (2017)**

Er is nog een jubileum in 2017: het is dan precies 100 jaar geleden dat het Centraal Museum als eerste museum ooit een conservator aanstelde voor mode. Met de modemusea in Antwerpen en Hasselt zijn al gesprekken gaande om een symposium te organiseren over de ontwikkeling van het vak modeconservator.

Het Centraal Museum bezit een internationaal toonaangevende modecollectie van ruim 10.000 ontwerpen en wil in deze zomertentoonstelling van 2017 de verzameling zélf centraal stellen. Aan drie modeontwerpers en modedenkers zal gevraagd worden om op de collectie te reageren in de drie grote zalen van de Stallen. Het idee is om verschillende sferen te creëren; intiem, expressief, etc. De entresols geven een verdieping. Een selectie van circa 150 ontwerpen uit de eigen collectie zal in de spotlights gezet worden. Niet als chronologisch verhaal, maar steeds als inspiratiebron voor ontwerpers of nieuwe modeontwikkelingen. De kledingstukken zelf komen nadrukkelijk wel uit verschillende tijden.



Mode de Musical 2014 Centraal Museum

### **Pyke Koch (2017)**

Pyke Koch (1901-1991) is één van de meest vooraanstaande kunstenaars van de 20<sup>e</sup> eeuw in Utrecht. Het is meer dan 20 jaar geleden dat in Nederlandse musea substantieel aandacht is besteed aan deze geliefde kunstenaar. Hoog tijd voor een nieuw retrospectief. Dit keer in zijn eigen stad, dus natuurlijk in het Centraal Museum. Het Centraal Museum heeft voor eind 2017 een tentoonstelling van en rond het werk van Pyke Koch voor ogen die nooit eerder is vertoond: Pyke Koch in de context van de kunst van de jaren 1920-1950: de Nederlandse Nieuwe Zakelijkheid, Duitse Neue Sachlichkeit, Italiaanse Pittura Metafisica, Frans en Belgisch Surrealisme, en contemporaine film. Met internationale bruiklenen en vergezeld van een uitgebreide tentoonstellingscatalogus.



*De koppelaarster* (1625) Gerard van Honthorst &  
*Jonge man met mondharp* (1621) Dirck van Baburen

### **Caravaggio, Utrecht en Europa (2018)**

De nu al internationaal veelbesproken tentoonstelling over de Utrechtse Caravaggisten in internationale context, gaat over de lokale, nationale vertaling van hetgeen drie jonge Utrechtse schilders in de jaren 1615-1630 in Rome zien. Voor Dirck van Baburen, Henrick ter Brugghen en Gerard van Honthorst moet de schok enorm zijn geweest. Zij kwamen vanuit een - weliswaar internationaal georiënteerde - maar toch middeleeuwse stad, na een lange trektocht over de Alpen, aan in een totaal andere wereld. Ze vonden daar een andere cultuur en een enorme rijkdom aan schilderkunst, die hen totaal vreemd was.

Honthorst bezocht in 1616 de Santa Maria del Popolo. Hij stond in de Cerasi kapel oog in oog met de twee enorme doeken die Caravaggio rond 1600 voor de kapel schilderde: de bekering van Paulus en de kruisiging van Petrus. Honthorst zag de schilderijen bij kaarslicht, zoals de bedoeling was en het effect moet daardoor nog groter zijn geweest dan nu. Hij was 24 jaar oud en hij werd geconfronteerd met één van de wonderen die zich in de Italiaanse schilderkunst had voltrokken: een nieuw realisme en ongekend drama door grote contrasten in licht. Hij deed wat hij thuis van zijn leermeester Abraham Bloemaert had geleerd, hij maakte een tekening. Zijn schilderijen zijn een persoonlijke vertaling van wat hij daar zag.

Honderden andere jonge schilders uit Europa bevonden zich tegelijkertijd in Rome. Ze kwamen niet alleen uit Italië, maar ook uit Frankrijk, Spanje en Vlaanderen. En hoewel zij allen dezelfde ervaring deelden, vertaalden zij die ieder op een andere wijze in hun werk. De Utrechtse blijken zo Hollands als maar zijn kan. Hun schilderijen zijn onderscheidend anders, zoals ook het geval is met die van de Vlamingen, Fransen en Spanjaarden. In de tentoonstelling worden ze zij aan zij getoond.

Deze internationale tentoonstelling is een samenwerking met de Alte Pinakothek in München. De Radboud Universiteit Nijmegen (Prof. Dr. Volker Manuth) is de derde instelling die zich aan het project heeft verbonden.



Workshop Eefje de Visser bij tentoonstelling Art Rocks

### **Een rijke ervaring**

Het verrijken van de bezoekerservaring staat ook bij elke grote tentoonstelling voorop. Dat kan zijn in de vorm van deelname aan een Werkplaats of een andere vorm van publieksparticipatie. Voor elke expositie zullen wij toepasselijke vormen van participatie ontwikkelen. We willen onze voorloperrol op dit terrein behouden en verder uitbouwen.

### **Het vuur doorgeven**

Een speciale plaats daarbij is er voor het onderwijs. Deden we in eerdere beleidsperiodes al ervaring op met pilot projecten en eenmalige initiatieven, in de komende jaren verankeren we onze betrokkenheid bij het Utrechtse onderwijs verder met het programma 'Het vuur doorgeven'.

Vanuit de gezamenlijke overtuiging dat creativiteit bijdraagt aan oplossingsgericht denken, het beter om kunnen gaan met veranderingen en het vormen van een bredere blik, ontwikkelden we samen met vier Utrechtse onderwijsinstellingen een meerjarige aanpak om creativiteit te stimuleren.

Met steun van het Mondriaan Fonds breiden we onze samenwerking met de Agatha Snellenschool (primair onderwijs) en X11 school voor vmbo verder uit.

Daaraan toegevoegd worden twee nieuwe partnerships met de Hogeschool voor de Kunsten en het Grafisch lyceum. Hiermee realiseren we een doorlopende leerlijn. Kenmerkend van dit programma is de intensieve manier van samenwerken: museumbezoek is meer dan 'een leuk uitje' en wordt echt ingebed in het schoolprogramma. De scholen committeren zich aan het programma, onder meer doordat ze er ook op school tijd aan besteden, naast het museumbezoek.

Het nieuwe nijntje museum maakt programma's voor de voor- en voerschool educatie groepen (vaak in sociaal zwakkere wijken gesitueerd, waar Nederlands soms tweede taal is) en kinderdagverblijven. Er wordt intensief samengewerkt met alle koepelinstellingen (Spelenderwijs en Partou). Daarnaast komen er programma's voor groepen 1 en 2 van het primair onderwijs.

"Dat ik zóveel leuke ideeën kreeg in mijn hoofd!"

Deelnemer Gijs (groep 8)

"...Je ziet de kinderen wakker worden...."

Peggy van Holst Pellekaan, directeur Agatha Snellenschool

"...het laten aansluiten op werkwijzen die momenteel bij ons worden uitgebouwd.... maakt het voor de leerkrachten prettig, herkenbaar en werkbaar..."

Cultuurcoördinator Agatha Snellenschool

De goede ervaringen met de Werkplaats aanpak gaan we in de komende beleidsperiode verder uitbouwen. Zo willen we niet alleen rond tentoonstellingen Werkplaatsen organiseren. Maar bijvoorbeeld ook een enkel schilderij tonen in samenhang met andere werken en de bezoeker er vragen over stellen. Driedimensionale versies van een bloemstilleven plaatsen, die de bezoeker mag aanraken. Of bezoekers in de museumtuin de bloemsoorten laten ontdekken die op het schilderij staan. We denken ook aan interactieve kunstwerken, die reageren op bezoekers.

### **5.3. Collectie op orde**

Alle verhalen uit de wereld van Utrecht die we willen gaan vertellen, hebben hun wortels in onze collectie. Het Centraal Museum beheert in totaal ruim 54.000 werken, van schilderijen tot kostuums en van videokunst tot objecten uit de oudheid.

Het zorgvuldig bewaren en toegankelijk ontsluiten van de ons toevertrouwde kunstschat, zien we als een van onze kerntaken. We hebben een inhaalslag te maken op het gebied van onderhoud, en die willen we in de komende beleidsperiode versneld afronden.

Vandaar onze derde strategie:

**We willen een goed rentmeester zijn voor onze collecties, door deze actief te actualiseren en achterstallig onderhoud versneld te weg te werken.**

Met als concreet resultaat dat er in 2020 geen achterstallig onderhoud meer is aan de collectie.

### **Collectie op orde**

De collectie is al meer dan 175 jaar in beheer bij het museum. Veel objecten hebben in de loop der jaren heel wat verhuizingen doorstaan en zijn in het verleden niet altijd optimaal verzorgd. Als vervolg op de verzelfstandiging van het museum, zijn de achterstanden in kaart gebracht en zijn er plannen gemaakt voor het op orde brengen van de conditie en ontsluiting van de collectie.

Deze plannen zijn vervat in het zogenoemde *Actieplan Collectie*. We zijn zeer dankbaar voor de aanvullende financiële ondersteuning die de Gemeente Utrecht in september 2015 aan dit actieplan toekende.

Met deze steun is het mogelijk een versnelling aan te brengen in het achterstallig onderhoud. Zodat aan het einde van de beleidsperiode in 2020 alle achterstanden zijn weggewerkt en de volledige collectie weer in goede conditie verkeert.

Een schets van enkele van de belangrijkste zaken die we aanpakken:

– *Restauraties van schilderijen, meubels, kostuums*

Een restauratie die in het kader van het Actieplan is uitgevoerd, is de restauratie van lampen van het voormalige verzekeringsgebouw 'De Utrecht'.

Dit beeldbepalende Jugendstilgebouw is gebouwd rond 1900 en in 1974 gesloopt voor de komst van Hoog Catharijne. De prachtige ijzeren lampen worden ontdaan van de bruinige verflaag die er later op is aangebracht.

In het nieuwe museumcafé zullen ze voor het eerst sinds lange tijd - en op een zeer verrassende manier - weer te bewonderen zijn.

Een andere restauratie die op het programma staat, is 'Op het Perron' van Bart van der Leck, een belangrijk schilderij, gemaakt in 1913.

Schilderijenrestaurator Lisa Elbers: 'momenteel oogt het schilderij vrij smoezelig, het geen het allerminst recht doet'. Om de juiste aanpak te bepalen, moet er eerst onderzoek worden gedaan.

Als Bart van der Leck gebruik heeft gemaakt van caseïneverf, vraagt het reinigen van zo'n werk, of het consolideren van opstaande verf, een hele andere benadering van een restaurator dan wanneer het olieverf betreft.

Verder werken we in het kader van het *Actieplan Collectie* onder andere aan:

- *Behandeling en verbetering van de bewaaromstandigheden van edele en onedele metalen en prenten en tekeningen;*
- *Verbetering standplaatsbeheer (barcodering) en ontsluiting (met name fotografie);*



- *Afstoten van objecten die de focus in de collectie vertroebelen.*

### **Digitale ontsluiting**

Al sinds 2011 staat onze hele collectie online. We hebben er daarbij voor gekozen om alles te delen - ook de omschrijvingen van objecten die we al lang niet meer hebben gecontroleerd en/of waar geen mooi plaatje van is. Uitgangspunt is transparantie: wij bewaren het erfgoed van en voor het publiek en mensen bepalen zelf wat relevant is voor hen. We plegen geen redactie en maken geen keuzes voor de eindgebruiker.

Nog verder gaat onze keuze om ook te experimenteren met het aanbieden van 'open data' - informatie over objecten die niet auteursrechtelijk beschermd zijn, worden dan als ruwe data ter beschikking gesteld aan programmeurs die er dan naar eigen inzicht toepassingen mee kunnen maken.

In de komende beleidsperiode willen we dit beleid voorzetten, mede daarom willen we graag versnellen met de verbetering van beeldmateriaal: nog meer objecten zullen worden gefotografeerd en vooral schilderijen zullen weer opnieuw worden gefotografeerd, omdat de eisen aan beeldmateriaal zijn toegenomen.

### **Verzamelen met focus**

We blijven als museum verzamelen om de bestaande collectie levend te houden. Het uitbreiden van de collectie is een van de kerntaken van het museum. Daarbij zijn we wel selectief. We kopen uitsluitend aan binnen de kaders van ons verzamelplan, dat een rechtstreekse afgeleide is van de missie van het museum. Bepalend is dus of werken een bijdrage kunnen leveren aan het vertellen van de verhalen van de wereld van Utrecht.

We kopen aan via twee lijnen: 'pionier' en 'brug'. Dit betekent dat een aan te kopen werk hetzij een 'pionier'-functie vervult, een nieuwe invalshoek brengt, hetzij een 'brug'-functie, wat betekent dat het werk een verbindende schakel vormt tussen verschillende onderdelen van de collectie.

### **Traditie als opdrachtgever**

Ook laten we zien hoe aankopen ontstaan. Het Centraal Museum heeft de afgelopen beleidsperiode een traditie van opdrachtgeverschap opgebouwd, en dat blijft een speerpunt. Een mooi voorbeeld hiervan is het unieke samenwerkingsproject met de Engelse kunstenaar Craigie Horsfield.

Voor 'het Utrecht-project' fotografeerde Horsfield circa dertig Utrechters in afzonderlijke sessies. Volgens zijn eigen unieke maakproces: Horsfield wil geen foto's schieten of 'nemen', maar als een schilder een dialoog aangaan. Het enige dat de modellen gemeen hebben, is dat ze in Utrecht wonen. De sessies bestonden uit conversaties, waarbij Horsfield als het ware en passant fotografeerde. De kwaliteit van het beeldmateriaal werd mede bepaald door het op dat moment aanwezige daglicht - kunstlicht gebruikt Horsfield niet. Voor Horsfield is een portret in de eerste plaats geslaagd als de zitter volkomen in zichzelf verzonken is of, in fotografische termen, als de zitter zelf 'in focus' is.

Het Centraal Museum koos uit de portretten twee beelden en verwierf deze voor de collectie. De werken, die zijn aangekocht met steun van het Mondriaan Fonds, zijn vanaf november 2014 op zaal te zien.

Een mooi en logisch vervolg op deze samenwerking is de grote overzichtstentoonstelling van het werk van Horsfield die in de winter 2016/2017 zal plaatsvinden.

### **Craigie Horsfield (1949, Cambridge)**

Craigie Horsfield begon zijn opleiding aan de kunstacademie als schilder, maar al snel begon hij te experimenteren met andere media en technieken. Dat experiment is nog steeds zichtbaar in zijn werk. Horsfield bedient zich van fotografie die hij op diverse beeld dragers en in verschillende media overzet: van fresco tot wandkleed en van aquarelpapier tot mozaïek.

De affiniteit met traditionele schilderkunst is echter ook nog steeds duidelijk aanwezig. Dat was aanleiding voor het museum om Horsfield uit te nodigen. De fotograaf kreeg de expliciete opdracht om zich te laten inspireren door kunstwerken die karakteristiek zijn voor de collectie van het Centraal Museum, zoals *De Vrolijke Drinker* van Hendrick ter Brugghen en *Portret van jkvr. J.C. van Boetzelaer* van Pyke Koch.



*Tejo Remy* (2014), Craigie Horsfield &  
*Lydia Gadellaa* (2014), Craigie Horsfield



*De Vrolijke Drinker* (ca. 1625), Hendrick ter Brugghen  
*Portret van jkvr. J.C. van Boetzelaer* (ca. 1947), Pyke Koch

## **Toegepast onderzoek en expertise**

Het doen van wetenschappelijk onderzoek naar de collectie zien we als een kernfunctie. Ook hier is het noodzakelijk keuzes te maken. Omdat onze mensen en middelen nu eenmaal niet onbeperkt zijn.

We kiezen ervoor om het onderzoek door de wetenschappelijke staf (de conservatoren) in dienst te stellen van de collectie. We publiceren voornamelijk rondom tentoonstellingen (tentoonstellings- en collectiecatalogi, publicaties en artikelen). We streven ernaar dat we dat wat we vinden ook actief delen met vakgenoten.

Hierbij zoeken we vooral ook internationaal de samenwerking, om ons specialisme op bepaalde terreinen te behouden en te blijven ontwikkelen.

Het Centraal Museum beheert de belangrijkste collecties ter wereld van de Utrechtse Oude Meesters (Jan van Scorel, Abraham Bloemaert, Joachim Wtewael en de Utrechtse Caravaggisten), de magisch realisten, Rietveld, Dick Bruna en de Utrechtse stadsgeschiedenis. We willen hét expertisecentrum zijn op deze gebieden.

Doordat de conservatoren specialisten zijn op dit gebied, maar ook doordat we de al beschikbare documentatie blijven uitbreiden. Alleen zo kunnen we ook in de toekomst blijven fungeren als kenniscentrum voor de speerpunten van onze collectie.

## **5.4. Visie op depotfunctie**

Direct in het verlengde van het project *'Actieplan Collectie'*, ligt natuurlijk een adequate bewaarfunctie voor de gerestaureerde werken. We constateren dat het huidige depot aan de Vlampijpstraat, dat we sinds de verzelfstandiging huren van UVO, na 20 jaar niet meer voldoet aan de internationale museale normen. De omstandigheden blijken structureel onvoldoende om de collectie hier op langere termijn veilig te kunnen bewaren.

Onze vierde strategie richt zich er dan ook op om nog voor het einde van de komende beleidsperiode besluitvorming af te ronden over een toekomstbestendig depot. Zodat de geheel gerestaureerde collectie in 2020 in één keer ondergebracht kan worden op een veilige nieuwe bestemming.

**We willen een toekomstbestendige en up-to-date bewaarplaats voor onze collectie waarborgen door nu al een uitvoerig onderzoek naar alternatieven op te starten.**

In het voorjaar van 2016 zal een startnotitie worden opgesteld met als doel te onderzoeken welke alternatieven mogelijk zijn. We gaan verschillende opties zoals investeren in het huidige gebouw, nieuwbouw en samenwerking met andere culturele instellingen verkennen. Aan de hand van de uitkomsten van deze verkenning kan een besluit worden genomen.

## **5.5. Een logische partner**

We hebben onszelf altijd rekenschap gegeven van onze omgeving. Het Centraal Museum staat niet op zichzelf, maar is een onderdeel van de stad, de regio, de wereld

om ons heen. Door de jaren heen hebben we dan ook altijd open en actief de samenwerking gezocht op diverse terreinen. Daarover gaat onze vijfde strategie:

**We willen iets toevoegen aan de levens van Utrecht door een actieve en initiërende partner te zijn. We kiezen voor projecten en vormen van samenwerking die economische en maatschappelijke waarde toevoegen voor de stad, haar inwoners, de culturele sector en het Centraal Museum zelf.**

We geloven dus in samenwerking. In partnership. In uitwisselen waar je elkaar kunt helpen en een bijdrage kunt leveren. Niet eenzijdig, maar vanuit de inzet en intentie van beide kanten. We hebben in de afgelopen jaren altijd actief de samenwerking gezocht. En zijn zo voor verschillende onderwerpen een ‘spin in het web’ geworden. Dat vinden we prettig, want we geloven erin dat samenwerken verrijkt. Wel kijken we altijd of er een logische en natuurlijke ‘common ground’ is. Of wij echt een rol te spelen hebben.

In de komende beleidsperiode gaan we hiermee door. We zien onze natuurlijke rol daarbij vooral op de volgende drie terreinen:

- ***Van betekenis zijn voor onze stad, want :“Utrecht maken we samen”***

Met genoeg verbinden we ons aan de ‘internationale economische actieagenda’ van de Gemeente Utrecht. De Gemeente ziet kansen om en het aantal (inter)nationale bezoekers en bestedingen te vergroten, en die zien wij ook. De intrinsieke waarde van cultuur is basis voor de extrinsieke waarden: de economische factor (vestiging en werkgelegenheid), de educatieve factor, de sociale en maatschappelijke cohesie en het bewaken van erfgoed. In het DNA van de stad zijn de kwaliteiten van ‘Stad van Kennis en Cultuur’ verankerd.



Ouderen werken in de werkplaats van Rietveld

We gaan ook, samen met partners uit de culturele en creatieve sector, de Universiteit Utrecht, HKU en relevante partners uit het bedrijfsleven aansprekende projecten realiseren die het profiel van Utrecht kunnen versterken.

Zo is bijvoorbeeld het '100 jaar De Stijl-jaar' in 2017 opgenomen in de kalender van aansprekende internationale evenementen van de Gemeente.

Ook werken we samen met bedrijven en kennisinstellingen in de stad aan grote kunstprojecten in de openbare ruimte. In 2013 was *Call of the Mall* in en rond Hoog Catharijne een daverend succes.

Het Centraal Museum droeg hier actief aan bij door een Werkplaats bij dit evenement te realiseren en voegde bovendien de 'publiekslieveling' van de manifestatie, *Tankman*, toe aan haar collectie. Mede naar aanleiding van dit succes is er vanaf 2014 de etalage van het Centraal Museum op Hoog Catharijne, waarin wisselende kunst uit het museum te zien is. Met Klépierre (voorheen Corio) onderzoeken we of een permanente etalage in het nieuwe Hoog Catharijne te realiseren is.

#### **Enkele voorbeelden van maatschappelijke projecten:**

'*Onvergetelijk Centraal*' is een rondleiding voor mensen met Alzheimer (of andere vormen van dementie) en hun mantelzorgers. Geïnspireerd door het programma *Meet me at the Moma* in New York, sloegen we de handen ineen met het Stedelijk Museum Amsterdam en het Van Abbemuseum uit Eindhoven. Het Stedelijk vroeg en kreeg subsidie om het programma op te zetten in verschillende musea in Nederland, waarvan Centraal Museum het eerste was waar we de rondleiding organiseerden.

*Vrijdag Museumdag* en *Museum voor 1 dag* maken onderdeel uit van een Utrechts museumproject waar bewoners van bejaardenhuizen musea bezoeken en een rondleiding krijgen. Met *Museum voor 1 dag* bezoekt een medewerker met een speciale tentoonstellingskist de bejaardenhuizen waarvan de bewoners niet in staat zijn om naar het museum te komen. Elk museum heeft een voorwerp geschonken dat het museum vertegenwoordigt. De medewerker vertelt aan de hand van het voorwerp over het betreffende museum.

We doen ook mee aan het landelijke 'oral history' project van Bureau Maatschappelijk Participatie waarin de verhalen van vluchtelingen worden verzameld. Het project loopt in de vier grote steden. In het Centraal Museum komt in voorjaar 2016 in de nieuwe collectie opstelling een selectie van die videoverhalen gecombineerd met een persoonlijk voorwerp.

#### **Leerbedrijf**

Het Centraal Museum is een erkend leerbedrijf. Ook dit past in de maatschappelijke verantwoordelijkheid die wij voelen voor onze omgeving. Zo worden jaarlijks stagiaires in de beveiliging opgeleid en begeleid. Ook binnen andere afdelingen helpen we jongeren verder te komen met hun carrière. Vanaf 2016 bieden we bij het projectbureau jonge projectcoördinatoren de gelegenheid werkervaring op te doen en zo meer kans te maken op een baan. Elk jaar krijgt een net afgestudeerde gedurende maximaal een jaar de kans om (kleinere) tentoonstellingsprojecten te coördineren. Daarnaast zijn er stageplekken op afdelingen als Publiek & Informatie, Commerciële Zaken, Collectiebeheer en bij de conservatoren.

#### **Universitaire samenwerking**

We werken ook nauw samen met de Universiteit Utrecht. In een netwerk waarvan ook de VU, UvA en Universiteit Groningen deel uitmaken, versterken we elkaar op twee

manieren. Ten eerste is er de uitvoering van de leerlijn opleiding museumconservator. Daarnaast werken we samen aan onderzoek gekoppeld aan tentoonstellingen en projecten.

Naast deze leerlijnen hebben we doorlopend afstemming over onderzoeksthema's kunstgeschiedenis en werkt het museum met hulp van een activiteitenprogramma mee aan de uitwerking van de jaarlijks terugkerende Summer School. In lijn met de fellow van de Vereniging Rembrandt gekoppeld aan de Universiteit Utrecht is het museum betrokken bij de uitwerking daarvan. Verder staat voor 2017 - 2020 op de agenda om het WO te laten aansluiten op onze leerlijn die nu loopt tot en met HBO. Met de Universiteit Utrecht samen hebben we als doel de leerlijn te uit te breiden met een WO top.

Met de Radboud Universiteit Nijmegen lopen op tentoonstellingsniveau concrete afspraken (Caravaggisten 2018) door de inzet van toegepast wetenschappelijk onderzoek, net als met de UvA in het kader van *100 jaar De Stijl*.

Ook zijn en blijven we actief in verschillende beeldende kunst-overleggen en samenwerkingen, zoals DOMunder, de Boellaard Prijs, het KFHein Kunststipendium, Stichting KUUB, Stichting Muzum, verschillende docentschappen van PO tot Universitair onderwijs, Summer Schools, in het bedrijfsleven, ondernemersverenigingen, Centrum Management Utrecht en de initiatiefgroep Zuidelijk Museumkwartier.

- ***Samenwerken met en ondersteunen van andere culturele instellingen***

Naast de diverse vormen van samenwerking, zijn we ook bereid om andere culturele instellingen uit stad en regio te helpen. Soms heel praktisch, zo geven we bijvoorbeeld technische ondersteuning aan Museum Oud Amelisweerd. Ook geven we incidenteel advies over zaken waarmee wij ervaring hebben of deskundig in zijn. We noemden bij 2.6. al het voorbeeld van het Elisabeth Weeshuis Museum in Culemborg. Uiteraard nemen we in zulke gevallen met plezier en enthousiasme onze verantwoordelijkheid om onze collega's verder te helpen.

We zijn voorstander van het delen van kennis en onderzoek waar we kunnen. Het eerder genoemde prijswinnende programma Modemuze is hiervan een mooi voorbeeld. Modemuze brengt de collecties van zeven musea online bij elkaar en vormt zo een bron van inspiratie voor modeliefhebbers. Modemuze is een samenwerkingsverband tussen het Amsterdam Museum, het Centraal Museum, het Fries Museum, het Gemeentemuseum Den Haag, Museum Rotterdam, Paleis Het Loo en het Rijksmuseum Amsterdam.

We zorgen ook dat we onze collega's geregeld spreken, bijvoorbeeld in vaste overleg verbanden als 'mini convent' (samenwerking directeuren kunstmusea) of 'zakelijk mini convent' (samenwerking zakelijk directeuren) of door incidenteel samen te werken voor tentoonstellingsprojecten, uit te wisselen tijdens bijeenkomsten van de Nederlandse Museumvereniging en door collectiestukken uit te wisselen.

Daarnaast leveren we ieder jaar een bijdrage aan tientallen tentoonstellingen in binnen- en buitenland doordat we het voeren van een ruimhartig bruikleenbeleid als

uitgangspunt hebben. Zowel internationale topmusea als kleine regionale musea tonen hun publiek objecten uit de collecties van het Centraal Museum.

- ***Bijdragen aan maatschappelijke issues***

Niet altijd natuurlijk, maar soms kan kunst en cultuur een bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken. Een bijdrage die andere disciplines misschien niet kunnen leveren. Door ze te duiden, te bespreken, in een ander licht te plaatsen. Vanuit onze nieuwe missie en onze traditionele focus op publieksparticipatie, zijn we enorm gemotiveerd om daar waar we kunnen ons maatschappelijke steentje bij te dragen. We doen dit ook al, en werken hierbij samen met zeer diverse partners in de stad.



Rondleiding vluchtelingen in het Museum.

### **Verder verduurzamen**

Een verantwoordelijk maatschappelijk partner is ook actief met haar eigen 'footprint'. Al sinds jaar en dag omarmt het Centraal Museum vrijwillig de Green Key principes. We ontvingen de Golden Green Key, het hoogst te behalen niveau binnen Green Key. Green Key is het internationale keurmerk voor duurzame bedrijven in de recreatie- en vrijetijdsbranche en de zakelijke markt. Organisaties met een Green Key keurmerk doen er alles aan om het milieu te sparen, zonder dat hun gasten inleveren op comfort en kwaliteit. Zij gaan daarbij een stap verder dan de normale wet- en regelgeving vereist.

Ook de komende jaren blijven we ons inzetten voor een duurzaam museum. De producten die we verkopen in het nieuwe Café Centraal, in onze evenementen ruimte en onze eigen kantine zijn biologisch en lokaal. Een grote ingreep is het vervangen van de tentoonstellingsverlichting in de Jaren '20-vleugel. In navolging van de verlichting in de Stallen en het nijntje museum, stappen we ook hier over op LED verlichting.

Verder gaan we PV cellen toepassen voor de opwekking van energie in Café Centraal. In overleg met de Utrechtse Vastgoedorganisatie wordt onderzocht of uitbreiding hiervan naar het naastgelegen trappenhuis financieel haalbaar is.

## 5.6. Cultureel ondernemerschap

Zeker na onze verzelfstandiging geloven we erin dat we als museum als een ondernemer mogen denken én handelen. Maar dan wel een culturele ondernemer. Wij zien cultureel ondernemerschap als een houding, een manier van werken en programmeren die gericht is op het behalen van een zo hoog mogelijk artistiek, maatschappelijk én zakelijk rendement.

Wij vullen dit in aan de hand van vier elementen:

- artistiek en onderscheidend vermogen
- maatschappelijk draagvlak
- een werkend verdienmodel en
- een professionele bedrijfsvoering.

Hoe we op een ondernemende manier naar artistiek en onderscheidend vermogen en kijken, hebben we besproken bij strategie 1 en 2 en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid kwam aan de orde in de vorige paragraaf.

Aan onze kijk op professionele bedrijfsvoering wijden we heel hoofdstuk 6 van dit plan.

Waarbij we altijd de visie hebben dat een gezonde balans tussen eigen middelen en subsidies een belangrijk streven is. Onze zesde strategie luidt dan ook als volgt:

**We willen een gezonde balans tussen eigen middelen en subsidies door een actief zakelijk beleid, gestructureerd relatiebeheer en extra aandacht voor cultureel ondernemerschap.**

Concreet zullen onze inspanningen er in de komende beleidsperiode op gericht zijn de verhouding tussen eigen middelen en subsidies om te buigen van een - voor musea gemiddelde - verhouding 30/70% naar 35/65%. Dit doen wij in eerste instantie door als culturele onderneming onze eigen inkomsten te optimaliseren.

Het verhogen van het bezoekersaantal, de omzet uit commerciële activiteiten en een goed budgetbeheer met betrekking tot onze uitgaven zijn hierin belangrijk.

Daarnaast willen we onze doelstellingen bereiken door de verdere ontwikkeling van relatiebeheer en nieuwe verdienmodellen.

Met de opening van Café Centraal in februari 2016 zijn straks alle commerciële locaties volledig vernieuwd en aangepast aan de verwachting van de culturele én zakelijke bezoeker. Het café wordt een sfeervolle en duurzaam ingerichte ontmoetingsplek voor een kop koffie of een lekker glas wijn, al dan niet gecombineerd met museumbezoek. De uitnodigende lunchkaart met lokale biologische gerechten legt een letterlijke verbinding met de wereld van Utrecht.

Eerder al werden de evenementen ruimte 'De Tuinzaal' (2014) en de winkel (2015) geopend. De commerciële activiteiten zijn voor het museum geen doel op zich, maar ze leveren wel een belangrijke bijdrage. Met bestedingen in het restaurant en tijdens



evenementen 'sponsort' de bezoeker als het ware het culturele programma van het museum.

Ook bereiken we nieuw publiek en mogelijke zakenpartners. Voor veel deelnemers aan zakelijke activiteiten in De Tuinzaal is dit vaak een eerste bezoek aan het Centraal Museum. Doordat we meestal de zakelijke activiteiten combineren met een culturele activiteit (bv een rondleiding), besluiten mensen niet zelden later nog eens een bezoek te brengen aan het museum. Een soortgelijke gedachte zit ook achter het openstellen van het museumcafé voor niet-museumbezoekers. We verlagen zo de drempel om later nog eens een bezoek te brengen aan het museum.

Om een goede naam als commercieel partner op te bouwen en te behouden, besteden we veel aandacht aan het trainen van medewerkers. Niet alleen de medewerkers in vaste dienst, maar ook uitzend- en oproepkrachten en vrijwilligers worden opgeleid. We willen dat ze bezoekers op een klantvriendelijke wijze benaderen en voldoende kundig zijn om uiteenlopende bezoekersvragen te beantwoorden. Daarnaast is de keuze van het aanbod van belang, zowel in de winkel als in de horeca. Jaarlijks zullen we klanttevredenheid en marketingwaarde meten.

Wij zijn bereid risico's te nemen om deze doelstellingen te realiseren. Daarbij doen we aan prestatiemeting en zijn we intern gemotiveerd om meetbare doelen op artistiek, financieel en maatschappelijk vlak te benoemen. (zie ook hoofdstuk 7). Zo houden we onszelf scherp om prestaties voortdurend te verbeteren.

We maken hierbij altijd een zorgvuldige afweging tussen artistieke, maatschappelijke, financiële en sociale waarden en zijn ons er terdege van bewust dat cultureel en economisch succes niet altijd hetzelfde zijn.

### **Kansen benutten in een lastig klimaat**

We zijn ervan overtuigd dat er meer kansen liggen dan we nu benutten. En dat we nog creatiever dan voorheen moeten zijn om ze te pakken. Alle musea hebben gemerkt dat sponsoring vanuit het bedrijfsleven in de afgelopen jaren fors is teruggelopen. Zelfs voor Munch - van Gogh kon het Van Gogh Museum geen commerciële sponsors vinden, zo schrijft Trouw op 26 november 2015 na een rondgang bij musea.

Een intensiever en gericht relatiebeheer zien wij als één van de sleutels. Over dit onderwerp hebben we in de afgelopen jaren verschillende studies gedaan en met diverse experts uit verschillende sectoren gesproken. Conclusie was toen dat we eerst een scherpere profilering nodig hadden. Nu deze er is, is het tijd voor de volgende stap.

Op het terrein van fondsenwerving zijn we al behoorlijk actief en ook succesvol. De relaties met particulieren (verzamelaars, vrienden etc.) én het bedrijfsleven willen we in de komende beleidsperiode intensiveren. Het gaat daarbij zowel om het creëren van draagvlak en het leggen van verbindingen, als het verkennen in hoeverre we deze groepen ook met een financiële bijdrage kunnen binden aan het museum.

### **Duurzame relaties met bedrijfsleven**

Vanuit onze nieuwe missie zullen we de blik in de komende periode vooral ook richten op bedrijven met een relatie met Utrecht. We streven naar langere termijn relaties, want er is tijd nodig om samen de mogelijkheden van een partnership te ontdekken. We zullen deze bedrijven actief benaderen.

De doelstelling is om meerdere bedrijven voor een langere periode aan het museum te verbinden. Dat kan door de naam te verbinden aan tentoonstellingen, maar bijvoorbeeld ook aan aankopen, partnerships 'in natura' of andere gezamenlijk te ontwikkelen activiteiten.

Het sluiten van partnerships met bedrijven is een stuk lastiger geworden doordat de financiële steun vanuit het bedrijfsleven aan culturele instellingen als gevolg van de economische crisis enorm is teruggelopen. Het zorgvuldig en gericht opbouwen van duurzame en liefst persoonlijke relaties is cruciaal om hier succesvol te zijn.

Via netwerken als de Utrechtse Ondernemers Sociëteit, Groot Utrecht en andere bedrijven- en ondernemersgroepen die in Utrecht en de regio actief zijn kunnen we kennismaken en contacten leggen.

Met Toerisme Utrecht leggen we verbindingen tussen culturele en economische zaken van verschillende overheden zoals Gemeente en Provincie Utrecht met connecties als de Assemblee, voorheen het Business Peloton van de Provincie Utrecht.

### **De Spil: invloed gericht inzetten**

Daarbij willen we ook de hulp inroepen van belangrijke beïnvloeders. We treffen voorbereidingen om in 2016 een exclusieve kring van 20 'fans' van het museum op te richten onder de naam De Spil. Deze naam is geïnspireerd op onze ambitie om een spil in de wereld van Utrecht te willen zijn.

We benaderen invloedrijke personen uit het verzorgingsgebied van Utrecht, zoals Zeist, De Bilt, Bilthoven, Bosch en Duin maar ook Utrechters in Amersfoort, die allen gemeen hebben dat zij ons museum een warm hart toedragen.

Het gaat bij het oprichten van De Spil niet om het verwerven van directe financiële bijdragen, al zijn deze welkom, maar vooral om de betrokkenheid en inzet van het netwerk van deze invloedrijke museumfans. Zij kunnen deuren voor ons openen en connecties leggen, die ons helpen relaties aan te gaan met sectoren waar we in deze tijd anders minder makkelijk een entree hebben, zoals bijvoorbeeld het bedrijfsleven.

### **Vriendenvereniging nieuwe stijl**

We gaan ook onze Vriendenclub in een andere vorm gieten. Onze Vrienden zijn belangrijke ambassadeurs voor het museum, en daarom willen we hun aantal graag uitbreiden. We streven ernaar om het aantal substantieel te verhogen en in 2020 minimaal 500 vrienden te hebben. Om dit te voor elkaar te krijgen is voor een periode van twee jaar een projectmedewerker aangetrokken, die zicht zal richten op het ontwikkelen van nieuwe manieren om (potentiële) vrienden te benaderen, te informeren en te interesseren. Ook zullen we onderzoeken wat de meest geschikte organisatievorm is.

### **Nieuw CRM systeem**

In 2016 implementeren we een nieuw CRM systeem. Dit is een toegankelijk systeem waarin relatiegegevens kunnen worden opgeslagen, bewerkt en opgezocht. We kunnen hiermee ook contacten die we hebben gehad en de resultaten hiervan

makkelijk bijhouden. Dit systeem zal het beheer van relatiegegevens centraliseren zodat we de contacten met onze relaties goed kunnen beheren en hen professioneel kunnen benaderen.

### **Innovatief onderzoek naar bruikbare nieuwe verdienmodellen**

Een bijzonder initiatief is het onderzoek dat we gaan doen naar de verdere ontwikkeling van cultureel ondernemerschap. Het onderzoek heeft als doel om cultureel ondernemerschap, voornamelijk verdienmodellen, te concretiseren voor kleine en middelgrote musea. Na een jaar zullen we onze bevindingen en aanbevelingen presenteren aan vakgenoten in een publicatie. We kiezen hiervoor een breed toegankelijke, openbare en kwalitatieve context, zoals de Boekmanstichting.

Wij hebben voor dit onderzoek bij het Van der Kruijs Fonds een subsidieaanvraag ingediend. Het fonds heeft onze aanvraag niet alleen goedgekeurd, we bleken ook de eerste initiatiefnemer voor een dergelijk onderzoek.

### **Een dynamische en ondernemende cultuur**

Wij willen ook dat onze medewerkers marktgericht (publieksgericht of resultaatgericht) en commercieel denken. Daarom nemen we dit op in de vereiste competenties, waarbij de culturele missie richtinggevend is. Wij moeten in staat zijn om anderen te inspireren, te overtuigen en bondgenoot te maken van onze culturele missie. Deze kwaliteitseis geldt voor het museum als geheel en voor alle medewerkers individueel.

## **5.7. Een internationale blik**

Als er één domein is waar landsgrenzen vervagen en experts en andere betrokkenen elkaar op inhoud vinden, dan is het wel de kunst. Met onze zevende en laatste strategie spreken we dan ook de nadrukkelijke intentie en ambitie uit om ons in de komende beleidsperiode nóg internationaler te oriënteren:

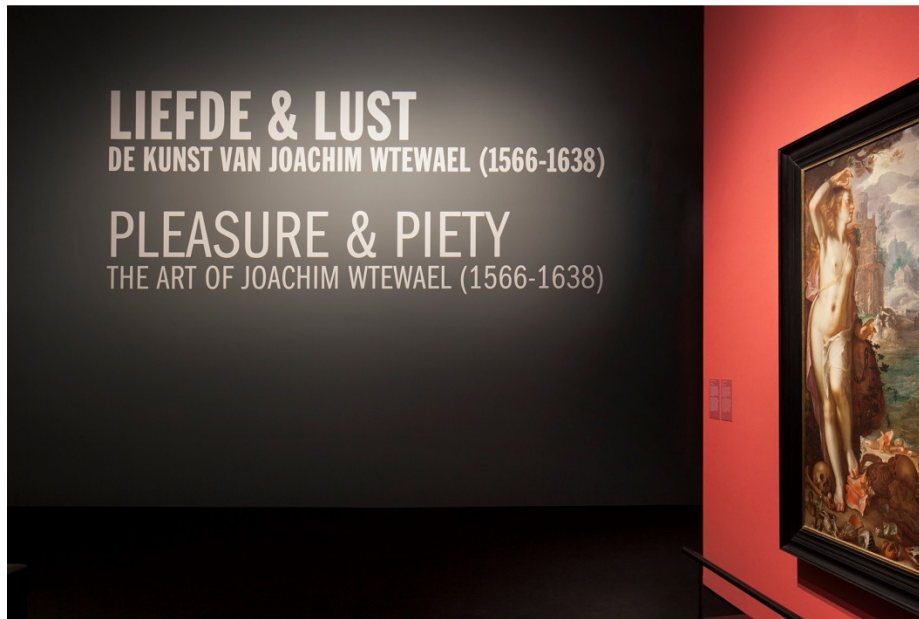
**We willen Utrecht en de collectie van het CM zichtbaarder maken in de wereld door internationale samenwerking te initiëren. Hierbij willen we het vanzelfsprekende expertisecentrum zijn op enkele door ons gedefinieerde gebieden.**

### **Met Wtewael op reis**

De eerste successen van deze internationale inspanningen mochten we al dit najaar proeven. De reis van de tentoonstelling '*Pleasure & Piety*' (Liefde & Lust) naar achtereenvolgens de National Gallery of Art in Washington D.C. en het Museum of Fine Arts in Houston zijn een groot succes.

Niet alleen in termen van bezoekers en lovende recensies (zie hoofdstuk 2), maar ook zakelijk was deze samenwerking interessant. Het delen van de kosten met Washington en Houston hielp ons de begroting voor een expositie van deze schaal en kwaliteit rond te krijgen. Ook bevestigen dergelijke projecten onze autoriteit als internationaal expertisecentrum op dit belangrijke onderdeel van onze collectie.

Dit succes smaakt naar meer, en de voorbereidingen daarvan zijn ook al in volle gang. Sowieso zullen we voor alle grote Stallen tentoonstellingen die we de komende jaren organiseren de mogelijkheden onderzoeken om ze te laten reizen.



Tentoonstelling met internationale samenwerking. *Pleasure & Piety the art of Joachim Wtewael*

Bij het toekennen van bruiklenen willen we een genereus beleid voeren, dat zich laat samenvatten als 'ja, tenzij...'. We doen dit om artistieke redenen uiteraard, en daarnaast om een serieus partner te zijn wanneer we een internationale wederdienst te vragen hebben.

Met het Oita Prefecture Art Museum in Oita (Japan) en de Tokyo Opera City Art Gallery gaan we een reizende tentoonstelling over Rietveld & Bruna ontwikkelen. Verwachte presentatie van deze tentoonstelling zal zijn in september 2016 – februari 2017.

Met de tentoonstelling van de kunstenaar Craigie Horsfield wordt samengewerkt met museum LAC in Lugano, Zwitserland.

Voor de Caravaggisten-tentoonstelling wordt nu al intensief samengewerkt met de Bayerische Staatsgemäldesammlungen in München. De tentoonstelling zal nadat deze in 2018 te zien is geweest in Utrecht doorreizen naar de prestigieuze Alte Pinakothek in München. In overleg met de Gemeente Utrecht willen wij onderzoeken hoe wij met deze Duits/Nederlandse samenwerking kunnen bijdragen aan het "Utrecht naar Duitsland" initiatief.

### **Internationaal onderzoek**

Ook voor onderzoek kijken we verder dan de landsgrenzen. Op onverwachte plaatsen kunnen we soms steun vinden voor belangrijke onderzoeksprojecten.

Zo zijn we zeer verheugd met de toekenning van € 125.000,- door de Amerikaanse Getty Foundation ten behoeve van onderzoek naar en beheer van het Rietveld Schröder huis tot 2018.

Uit de toekenningsbrief van de Getty Foundation:

.....'This grant is given as part of the Getty Foundation's Keeping it Modern Initiative and reflects the confidence of the Foundation in the quality of the project. ....

### **Europeana Fashion**

Samen met 21 andere enthousiaste musea en private archieven slaat het Centraal Museum sinds maart 2012 de handen ineen om vorm te geven aan een Europese modedatabase: European Fashion. De eerste vruchten van dit samenwerkingsverband zijn inmiddels te vinden op [europeanafashion.eu](http://europeanafashion.eu). Naast kledingstukken zijn er tekeningen, modefoto's, catalogi, websites en blogs te vinden.

### **Internationaal publiek**

Een ander aspect dat we al eerder benoemden is het actief op zoek gaan naar internationaal bezoek. Uit alle onderzoeken blijkt dat hier kansen liggen.

Uiteraard doen we dit in nauwe samenspraak met lokale en regionale partijen die hierbij ook belang kunnen hebben, zoals toeristische organisaties en de Gemeente.

Nu al werken we waar dit relevant is tweetalig. De zaalteksten zijn altijd tweetalig, en ook onze gastvrouwen worden op tweetaligheid geselecteerd.

In onze eigen doelstellingen hebben we opgenomen dat tenminste een van elke twintig buitenlandse toeristen in Utrecht ons museum bezoekt. Misschien moeten we samen met Utrechtse belanghebbenden een vergelijkbare doelstelling formuleren voor het aandeel van de internationale toeristen in Nederland dat we graag samen in Utrecht ontvangen!

### **Uit het persbericht 'Wtewael op reis'**

...“Het is prachtig dat al ruim 105.000 Amerikanen Joachim Wtewael hebben leren kennen. Met deze tentoonstelling wordt zowel het Centraal Museum als de stad Utrecht nog duidelijker op de internationale kaart gezet”, aldus Liesbeth M. Helmus, initiatiefnemer van de tentoonstelling en conservator oude kunst van het Centraal Museum.

#### *De tentoonstelling Liefde & Lust*

De tentoonstelling over het werk van Joachim Wtewael (1566-1638) laat zien hoe de kunstenaar speelt met het thema liefde en lust. Een zelfportret van Wtewael, met in zijn hand een penseel met rode verf, verraad zijn voorliefde voor gevaar, lust en liefde. Zijn werken zijn zowel visueel prikkelend, intellectueel uitdagend en van historisch belang en behoren tot de Nederlandse maniëristen; een stijl die zich kenmerkt door extreem geïdealiseerde natuur. Naakte figuren in gekunstelde houdingen in vaak mythologische, erotische scènes. Deze onverholen erotiek heeft in het verleden vaak geleid tot afscherpende maatregelen en regelrechte censuur.

Conservator Liesbeth M. Helmus stelde de tentoonstelling op in samenwerking met Anne W. Lowenthal (Wtewael-expert), conservatoren Arthur K. Wheelock Jr. (National Gallery of Art, Washington), James Clifton (Museum of Fine Arts, Houston) en Stijn Alsteens (Metropolitan Museum of Art, New York).

De internationale rondreizende tentoonstelling *Pleasure and Piety* is van 1 november 2015 t/m 31 januari 2016 nog te zien in de Sarah Campbell Blaffer Foundation-expositieruimtes van The Museum of Fine Arts in Houston, Verenigde Staten.

# 6. BEDRIJFSVOERING EN EXPLOITATIE

---

*In dit hoofdstuk geven we een toelichting op onze bedrijfsvoering. Voor het realiseren van onze ambities is een professionele bedrijfsvoering en -organisatie onontbeerlijk. Zeker in een tijd waarbij we zeer efficiënt met de schaarse middelen moeten omgaan. In dit hoofdstuk geven we u een indruk hoe wij dit binnen het Centraal Museum doen.*

*Aan de hand van de meerjarenbegroting laten we zien hoe we onze activiteiten financieren.*

## **6.1 Personeel & Organisatie**

Bij het Centraal Museum werken zo'n 80 vaste medewerkers (66,7 FTE).

Daarnaast zijn gemiddeld nog eens 35 inhuur/uitzendkrachten, 60 vrijwilligers en 35 stagiaires actief in het museum, nog meer dan de vaste medewerkers dus. Vooral het aandeel vrijwilligers (60) in deze laatste groep is toegenomen.

Wij zien al onze medewerkers, vast of vrijwillig, als een visitekaartje en aanspreekpunt voor onze bezoekers. Niet voor niets benoemden we bij onze strategieën al de P van People als belangrijke factor in de ervaring van bezoekers.

We willen dat onze mensen goed hun werk doen en met plezier naar hun werk gaan.

Dat zij als het ware de waarden van het museum in hun werk uitstralen: betrokken, ambitieus, bevlogen, verrijkend, toegankelijk en deskundig zijn.

Daarom besteden we veel aandacht aan de ontwikkeling van onze medewerkers. We moedigen ze aan hun talenten te ontplooiën. Tweejaarlijks stellen we een opleidingsplan op. Medewerkers kunnen kiezen uit de programma's in dit opleidingsplan waaraan ze willen deelnemen. Er zijn zowel inhoudelijke als competentiegerichte thema's, bijvoorbeeld: management development, intern samenwerken, projectmatig werken, hostmanship/ klantgerichtheid, beveiliging, ondernemerschap, art handling en automatisering. Daarnaast kunnen medewerkers hun individuele wensen op het gebied van opleiding en ontwikkeling kenbaar maken.

### **Sturen op resultaat en ontwikkeling**

Bij het museum wordt resultaatgericht gewerkt. We sturen op een combinatie van resultaten en competenties. Het is voor ons niet alleen belangrijk dát de doelen worden gehaald, maar ook de manier waarop telt mee. De Resultaatgericht Werken systemathiek (RGW) is een inmiddels bekende jaarlijkse cyclus tussen leidinggevende en medewerker.

In 2015 hebben we de cyclus uitgebreid met een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP). Het POP is een lange termijn (3 jaar) ontwikkelingscontract tussen leidinggevende en medewerker. In het POP legt de medewerker vast welke ontwikkeling hij wil maken binnen of buiten zijn functie, binnen/ buiten de organisatie en hoe deze zijn/haar loopbaanontwikkeling ziet. Het opleidingsplan zoals hierboven beschreven, kan hier deel van uitmaken. Elke medewerker heeft eens per drie jaar recht op het opstellen van een POP. Het initiatief gaat daarbij uit van de medewerker.

Op dit moment geldt de RGW-cyclus alleen voor medewerkers met een vast dienstverband. Juist omdat we zoveel niet-vaste medewerkers en vrijwilligers hebben, willen we in de komende periode kijken of we ook voor hen een goed sturings- en ontwikkel instrument kunnen inzetten.

De gemiddeld leeftijd van de vaste medewerkers zal in 2017 48 jaar zijn. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2013. Er werken binnen het museum iets meer vrouwen (56%) dan mannen (44%). Het ziekteverzuimpercentage bedroeg in 2015 5,3% en ligt daarmee in lijn met het ziektepercentage van 2013. Het merendeel van het ziekteverzuim is niet werk gerelateerd.

### **Tevreden medewerkers**

In 2014 is een medewerkers tevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De algemene tevredenheid wordt beoordeeld met een 7,2 en ligt in lijn met het landelijk gemiddelde. Respondenten zijn gemotiveerd, betrokken en tevreden over hun functie en werkzaamheden. 91% gaat met plezier naar het werk en voelt zich betrokken bij het museum. 94% wil over een jaar nog bij het Centraal Museum werken. Een meerderheid van de respondenten noemt 'de inhoud van het werk' als meest positieve punt binnen de organisatie.

Belangrijkste aandachtspunt is het stimuleren van samenwerking en communicatie tussen de afdelingen en de manier waarop het werk is georganiseerd. Daarom is in 2014 een breed cultuurtraject gestart met veel aandacht voor samenwerking en communicatie. Ook is de handleiding projectmanagement geactualiseerd, waardoor processen en tijdpaden duidelijker zijn.

Bij de meting is ook een werkdrukonderzoek uitgevoerd. Dit bleek een belangrijk aandachtspunt en hiervoor zijn maatregelen getroffen.

In de komende periode zal het onderzoek herhaald worden.

### **Volwaardige vrijwilligers**

We zagen al dat het aantal vrijwilligers fors is gegroeid. We hebben hier actief geworven en nieuwe functies gecreëerd, omdat we sterk hechten aan een gastvrije en persoonlijke ontvangst van onze bezoekers.

Naast de vrijwilligers die al werkzaam waren in de Dick Bruna Huiswinkel en op het Informatiecentrum, zijn nieuwe functies gecreëerd op het gebied van gastheer/gastvrouwship en publieksbegeleiders in zowel het Centraal Museum als het nijntje museum. Hierdoor is de toegang van beide musea publieksvriendelijker geworden en zijn veiligheidspoortjes niet nodig. Door de forse toename, hebben we besloten om naast de reguliere aansturing binnen de teams ook vrijwilliger-coördinatoren te werven.

### **Structuur en overleg**

Sinds de verzelfstandiging in 2013 is het Centraal Museum een stichting. We werken volgens het Raad van Toezichtmodel, waarbij vanaf 2016 de beide directeuren invulling geven aan de rol van Directeur-Bestuurder.

Er is een Raad van Toezicht die bestaat uit zes leden en haar taak uitvoert volgens de regels uit de Code Cultural Governance. De Raad van Toezicht vergadert zes keer per jaar met de Directie.

Het Centraal Museum heeft medezeggenschap geregeld in een Ondernemingsraad, welke uit maximaal vijf leden bestaat. De OR wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris. De OR vergadert ongeveer tweemaandelijks met de directie.

In de komende periode zullen we de huidige organisatiestructuur opnieuw bezien in het licht van de in dit plan geformuleerde ambities. Daar waar de structuur de ambities niet ondersteunt, zal deze worden aangepast.

Naast de individuele overlegmomenten in het kader van RGW, is er ook een formele overlegstructuur binnen het museum. En in aanvulling op deze formele bijeenkomsten, vinden we het belangrijk voor de sfeer en verbondenheid binnen de organisatie om ook informele bijeenkomsten te organiseren. Jubilea en afscheid van medewerkers worden gevierd, met Kerst is er een ontbijt en ontvangen alle medewerkers een kerstcadeau en jaarlijks wordt er door een wisselende groep medewerkers een personeelsfeest georganiseerd. De informele activiteiten zijn voor medewerkers met vaste én variabele dienstverbanden.

## **6.2 Huisvesting**

We maken gebruik van in totaal zes verschillende gebouwen in Utrecht. Eén daarvan is eigendom van de Stichting Centraal Museum, in de andere gevallen huren we deze.

Ter voorbereiding op de verzelfstandiging hebben we destijds samen met UVO een nulmeting voor het Meerjaren-Onderhoudsplan (MJOP) opgesteld.

Dit om een goed inzicht te krijgen in de te verwachten onderhoudskosten voor de komende veertig jaar. We hanteerden de daarbij geëigende norm NEN 2767. Omdat het museum in de afgelopen jaren grondig is verbouwd en hierbij ook veel (achterstallig) onderhoud is uitgevoerd, zullen we in 2016 een nieuw MJOP opstellen.

In de komende jaren zal in ieder geval groot onderhoud plaatsvinden aan het dak van het Centraal Museum (Agnietenstraat 1 - 3). Ook de verbetering dan wel nieuw- of verbouw van het depot zal een belangrijk onderwerp zijn. Zie hiervoor ook hoofdstuk 5.





Het museumdepot. Foto Anuschka Blommers & Niels Schumm

### 6.3 Financiën

Onderstaand onze meerjarenbegroting voor de komende beleidsperiode. De huidige beleidsperiode loopt tot eind 2016. Het jaar 2015 is nog niet afgerond ten tijde van het opstellen van onze meerjarenbegroting. Daarom werken we met de prognose per december 2015 als vertrekpunt.

BATEN	prognose 2015	begroting 2017	begroting 2018	begroting 2019	begroting 2020
<b>Directe opbrengsten</b>					
Publieksinkomsten					
11] Omzet museumbezoek	986	882	882	882	882
12] Omzet museumwinkels	379	363	363	363	363
13] Omzet restaurant	157	170	170	170	170
Overige inkomsten					
14] Omzet bruiklenen en beeldmateriaal	72	73	73	73	73
15] Overige inkomsten	28	7	7	7	7
<b>Indirecte opbrengsten</b>					
16] Omzet evenementen	457	455	455	455	455
17] Overige indirecte opbrengsten	36	32	32	32	32
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>2.115</b>	<b>1.980</b>	<b>1.980</b>	<b>1.980</b>	<b>1.980</b>
<b>Bijdragen</b>					
18] Subsidie provincie	-	-	-	-	-
19] Subsidie gemeente					
Exploitatiesubsidie	7.234	7.161	7.161	6.960	6.960
Suppletiesubsidie	-	-	-	-	-
Subsidie incidenteel	-	300	300	300	300
Overige bijdragen private middelen					
20] Subsidies fondsen e.d.	1.587	993	1.578	954	953
<b>Totaal Bijdragen</b>	<b>8.821</b>	<b>8.454</b>	<b>9.039</b>	<b>8.214</b>	<b>8.212</b>
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>10.936</b>	<b>10.434</b>	<b>11.019</b>	<b>10.194</b>	<b>10.192</b>

LASTEN	prognose 2015	begroting 2017	begroting 2018	begroting 2019	begroting 2020
<b>Beheerlasten</b>					
Beheerlasten personeel					
21] Beheerlasten personeel	1.825	1.911	1.899	1.888	1.879
Beheerlasten materieel					
22] Huisvesting	1.784	1.817	1.817	1.817	1.817
23] Afschrijvingen	468	580	459	415	401
24] Bedrijfsvoeringskosten beheer	598	453	453	496	529
25] Projectmatige kosten	175	-	-	-	-
Totaal beheerlasten	4.851	4.761	4.628	4.616	4.625
<b>Activiteitenlasten</b>					
Activiteitenlasten personeel					
31] Activiteitenlasten personeel	2.740	2.740	2.724	2.720	2.718
Activiteitenlasten materieel					
32] Inkoopkosten commerciële activiteite	668	607	607	607	607
33] Collectiebeheer	198	199	199	199	199
34] Aankopen	664	430	430	430	430
35] Tentoonstellingen	1.308	1.025	1.625	1.025	1.025
36] Publiciteit en informatie	274	167	167	167	167
37] Bedrijfsvoeringskosten activiteiten	81	72	72	72	72
38] Projectmatige activiteiten	479	350	324	300	300
Totaal activiteitenlasten	6.413	5.590	6.148	5.521	5.518
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>11.264</b>	<b>10.351</b>	<b>10.776</b>	<b>10.137</b>	<b>10.144</b>

RESULTAAT	prognose 2015	begroting 2017	begroting 2018	begroting 2019	begroting 2020
TOTAAL BATEN	10.936	10.434	11.019	10.194	10.192
TOTAAL LASTEN	11.264	10.351	10.776	10.137	10.144
41] Saldo Totaal Baten - Totaal Lasten	-328	83	243	57	49
42] Saldo Rente Baten - Lasten	-29	-138	-138	-128	-119
RESULTAAT VOOR BESTEMMING (baten - lasten)	-357	-54	105	-70	-70
43] Mutaties bestemmingsreserves					
Onttrekking/Dotatie Eigen vermogen	-	-185	-25	-	-
Onttrekking/Dotatie Verzelfstandigingskorting	141	141	141	-60	-60
Onttrekking/Dotatie Tentoonstellingen	-150	-	-	-	-
Onttrekking/Dotatie Suppletiesubsidie	-215	-19	-19	-19	-19
Onttrekking Reserve Collectie	-142	-	-	-	-
Dotatie Reserve Collectie	-	-	-	-	-
Onttrekking/Dotatie Rietveld Schröderhuis	5	5	5	5	5
Onttrekking/Dotatie Van Baarencollectie	3	3	3	3	3
43] MUTATIES (stortingen - onttrekkingen)	-357	-54	105	-70	-70
VRIJ TE BESTEMMEN RESULTAAT	0	0	-	-0	0

## Toelichting bij meerjarenbegroting

### Verwacht resultaat

In 2017 en 2018 wordt een negatief resultaat verwacht. De oorzaak hiervan ligt vooral in het feit dat er een piek is in de omvang van afschrijvings- en rentelasten (oude en nieuwe). Vanaf 2019 en 2020 verwachten we onze activiteiten weer binnen de begroting te kunnen uitvoeren.

### Ontwikkeling gemeentelijke subsidie

Vanaf 2016 wordt door de Gemeente Utrecht een efficiencykorting van 2% toegepast op de subsidie. Dit betekent dat het museum vanaf 2016 jaarlijks circa € 140.000

minder subsidie ontvangt. De jaren hiervoor heeft het museum via de 'kaasschaafmethode' zijn uitgavenbudgetten verlaagd. Dit was nodig om het museum gedurende drie jaar geen nominale compensatie ontving over zijn subsidie.

Daarom is ervoor gekozen om de efficiencykorting te vertalen in een hogere toegangsprijs voor de bezoeker van het Centraal Museum. De entreprijs voor de vol betalende bezoeker bedraagt per 1 december 2015 € 12,50. Dit was voorheen € 11. Aangezien we de prijzen sinds 1 januari 2013 niet meer hebben verhoogd, vinden we deze aanpassing gerechtvaardigd. Bovendien zal slechts een klein percentage van de bezoekers dit volledige effect merken, omdat het merendeel het museum bezoekt met een museumkaart of gebruik maakt van een andere kortingsregeling.

Voor het nijntje museum wordt een apart kaartje verkocht. Kinderen uit de doelgroep betalen € 7,50 entree, volwassenen en jongeren betalen € 2,50.

#### *Ontwikkeling eigen vermogen*

Bij de verzelfstandiging van het Centraal Museum per 1 januari 2013 is het museum gestart vanuit een gezonde financiële startpositie. Voor de beoordeling hiervan is gekeken naar de solvabiliteit en het vrij beschikbaar eigen vermogen. Ook is een risicomodel opgesteld. Op basis van deze financiële parameters is een Eigen Vermogen gecreëerd van 1,6 miljoen. Vrijwel dit gehele bedrag is in 2013 door middel van een suppletiesubsidie aan het museum overgemaakt. Vanaf 2019 betaalt het museum dit in 14 jaar terug.

In de begroting van 2017 t/m 2018 is opgenomen dat er een onttrekking van in totaal €210.000 aan het Eigen Vermogen zal plaatsvinden, omdat in die jaren een piek optreedt in rente- en afschrijvingslasten.

In het risicodocument hebben we in overleg met de Raad van Toezicht vastgelegd dat er een minimaal Eigen Vermogen van 1,0 miljoen beschikbaar moet blijven, waarvan 0,4 miljoen liquide.

Ook na deze onttrekkingen blijft het museum hieraan voldoen. De verwachting is dat het museum het eigen vermogen in de jaren vanaf 2019 weer aanvult.

#### *Gemeentelijke taken*

Het Centraal Museum voert voor de Gemeente Utrecht twee taken uit:

- Het beheren van de gemeentelijke kunstcollectie;
- Het uitvoering geven aan de presentatie taak (tentoonstellingen/ cultuureducatie etc.).

Van de totale gemeentelijke subsidie (7,1 miljoen in 2017) gaat 26% naar de eerste beheerstaak "beheren van de gemeentelijke kunstcollectie", dit is 1,8 miljoen, en 74% (= 5,3 miljoen) naar de presentatie taak.

#### *Verhouding gemeentelijke subsidie / eigen inkomsten*

In de afgelopen periode was de verhouding gemeentelijke subsidie/ eigen inkomsten circa 70/30. Dit verhoudingscijfer ligt in lijn met het landelijk gemiddelde. Het Centraal Museum streeft naar een verhouding van 65/35 in 2020 met name door meer bezoekers te trekken, meer (financiële) relaties aan zich te binden en het cultureel ondernemerschap verder te ontwikkelen. Zie ook de eerdere toelichting in hoofdstuk 5.

# 7. FEITEN & CIJFERS

In dit hoofdstuk een helder overzicht van de belangrijkste kwantitatieve kengetallen van het Centraal Museum. Beginnend met een prognose 2015 en inclusief een projectie voor de jaren 2017 - 2020. Ook vindt u hier de streefcijfers en kwalitatieve doelen waarop wij onszelf de komende beleidsperiode zullen toetsen.

NB. Realisatie 2015 o.b.v. prognoses per december. Waar mogelijk zullen we in januari feitelijke realisatie invoegen.

## 7.1. Bezoekers

Per museum:

	Realisatie 2015	Begroting 2017	2018	2019	2020
Centraal Museum *		115.000	117.000	119.000	120.000
nijntje museum		50.000	51.000	53.000	55.000
Totaal	158.000	165.000	168.000	172.000	175.000

\*inclusief bezoek aan Rietveld-Schröderhuis

Nationaal - Internationaal:

	Realisatie 2015	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Nationaal	150.100	156.750	159.600	163.400	166.250
Internationaal	7.900	8.250	8.400	8.600	8.750
Totaal	158.000	165.000	168.000	172.000	175.000

Nationaal – lokaal (regio):

	Realisatie 2015	Begroting 2017	Begroting 2018	Begroting 2019	Begroting 2020
Regio Utrecht	69.582	72.665	73.986	75.748	77.069
Overige regio's	80.518	84.085	85.614	87.652	89.181
Totaal nationaal	150.100	156.750	159.600	163.400	166.250

Naar leeftijdscategorie:

	Realisatie	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2015	2017	2018	2019	2020
Volwassenen	114.475	119.546	121.720	124.618	126.791
Studenten	8.456	8.831	8.992	9.206	9.366
Jongeren	10.070	10.516	10.708	10.962	11.154
Kinderen	24.999	26.106	26.581	27.214	27.689
Totaal	158.000	165.000	168.000	172.000	175.000

### Kwalitatieve streefcijfers bezoekers voor komende periode (gerealiseerd in 2020):

#### Onze bezoekers weten waar we voor staan:

- 60% geeft na een bezoek iets terug over 'de wereld van Utrecht' ;
- De bezoeker kan minimaal 5 elementen uit onze Utrechtse verhalen benoemen;
- Binnen Gemeente Utrecht stijgt de spontane bekendheid met 5% onder museumbezoekers.

#### Onze bezoekers waarderen ons:

- Bezoekers waarderen het museum met minimaal een 8 (op onze waarden);
- Eén op de drie bezoekers beveelt het museum aan bij een ander;
- De gemiddelde bezoektijd is 2 uur;
- 75% geeft na een bezoek aan dat hij verrijkt is.

## 7.2. Tentoonstellingen\*

	Realisatie 2015	Begroting 2017	2018	2019	2020
Eigen locatie	16	18	18	18	18
Buiten eigen locatie:					
Nederland	7	7	7	7	7
Buitenland	2	2	*	1*	*
Totaal	25	27	25	26	25

\* In het overzicht zijn alleen reeds bekende internationale presentaties opgenomen, mogelijk wordt dit nog uitgebreid. Aantallen exclusief nijntje museum. Omdat het tentoonstellingsprogramma voor 2019 en 2020 nog niet bekend is, is de prognose van 2018 aangehouden.

### 7.3. Educatie

Educatieve programma's:

	Realisatie 2015	Begroting 2017	2018	2019	2020
Centraal Museum	69	70	70	70	70
nijntje museum	nvt	*	*	*	*
Totaal					

\*op dit moment nog niet bekend

Begeleid onderwijsbezoek :

	Realisatie 2015	Begroting 2017	2018	2019	2020
Centraal Museum					
PO					
- Groepen	64	180	190	190	190
- Leerlingen	832	-	-	-	-
VO					
- Groepen	51	60	70	70	70
- Leerlingen	765	-	-	-	-
MBO/ HBO/ WO					
- Groepen	12	50	55	55	55
- leerlingen	180	-	-	-	-
nijntje museum					
Voorschools					
- groepen	104	85	90	90	90
- kinderen	1352	-	-	-	-
Totaal					
- groepen	231	375	405	405	405
- leerlingen	3129	-	-	-	-

Rondleidingen (particulieren en bedrijven):

	Realisatie 2015	Begroting 2017	2018	2019	2020
Groepen	117	170	180	180	180
Deelnemers	1872	-	-	-	-

## 7.4. Marketing en publiciteit

Free publicity:

	Realisatie 2015	Begroting 2017	2018	2019	2020
Waarde	7.160.667,34	8.500.000	8.000.000	8.500.000	9.000.000

Vrienden offline en online:

	Realisatie 2015	Begroting 2017	2018	2019	2020
Vriendenvereniging	150	300	355	420	500
Facebook	13.872	22.000	25.000	28.000	31.000
Twitter	14.594	17.000	17.500	18.000	18.500
Instagram	1.245	5.000	7.500	10.000	15.000

Website Centraal Museum:

	Realisatie 2015	Begroting 2017	2018	2019	2020
Unieke bezoekers	585.000	500.000	510.000	520.000	530.000
Aantal views	1.650.000	1.200.000	1.210.000	1.222.000	1.230.000
Duur bezoek	1.30 minuut	1	1	1	1
Average pageview	2.23	2	2	2	2

Website nijtje museum:

	Realisatie 2015	Begroting 2017	2018	2019	2020
Unieke bezoekers	35.000	150.000	153.000	156.000	160.000
Aantal views	64.000	300.000	306.000	312.000	320.000
Duur bezoek	0.46	1	1	1	1
Average pageview	1.6	2	2	2	2

### Kwalitatieve streefcijfers marketing en publiciteit (gerealiseerd in 2020)

**We tellen mee in de wereld van kunst en cultuur:**

- Alle Stallen-tentoonstellingen worden gerecenseerd en positief beoordeeld in de landelijke media.
- één van de grote Stallen-tentoonstellingen wordt genoemd als highlight bij aanvang van het nieuwe seizoen.

## 7.5. Collectie

Prestatiegegevens aantal objecten in collectie en registratiegraad:

	Realisatie 2015	Begroting 2017	2018	2019	2020
Eigen collectie + bruiklenen	36750	36800	36850	36900	36750
Bruna collectie	9400	10500	11500	12500	12500
Rietveld Schröderarchief	8000	8000	8000	8000	8000
Totaal	54.150	55.300	56.800	57.850	57.250
Registratiegraad (+ online toegankelijk)	100%	100%	100%	100%	100%
Digitaliseringsgraad	70%	75%	80%	85%	90%

Aanwinsten, restauraties, conservering en bruiklenen:

	Realisatie 2015	Begroting 2017	2018	2019	2020
Aanwinsten	75	75	75	75	75
Waarvan aankopen	65	65	65	65	65
Restauraties	100	100	100	100	100
Conservering	25	500	500	500	500
Bruiklenen (uitgaand)					
– Aantal stukken	100	100	100	100	100
– Aantal tentoonstellingen	60	60	60	60	60
Waarvan in buitenland	15	15	15	15	15



## 7.6. Commerciële activiteiten

Winkel:

	Realisatie 2015	Begroting 2017	2018	2019	2020
Bruto omzet	303.000	350.000	360.000	370.000	380.000
Bruto marge	40%	40%	40%	40%	40%
Gemiddelde besteding per bezoeker	2,15	2,18	2,20	2,22	2,24

Museumcafé:

	Realisatie 2015	Begroting 2017	2018	2019	2020
Bruto omzet	160.000	170.000	180.000	190.000	200.000
Netto marge	-4%	4%	8%	12%	15%
Totaal aantal bezoekers gemiddeld per dag		135	158	180	200
Aantal museale bezoekers tov bezoekersaantallen	24%	30%	30%	30%	30%

Zakelijke en culturele evenementen:

	Realisatie 2015	Begroting 2017	2018	2019	2020
Bruto omzet	450.000	500.000	530.000	565.000	600.000
Netto marge	18%	22%	23%	24%	25%
Aantal evenementen	280	315	330	355	375
Percentage culturele evenementen	30%	30%	30%	30%	30%

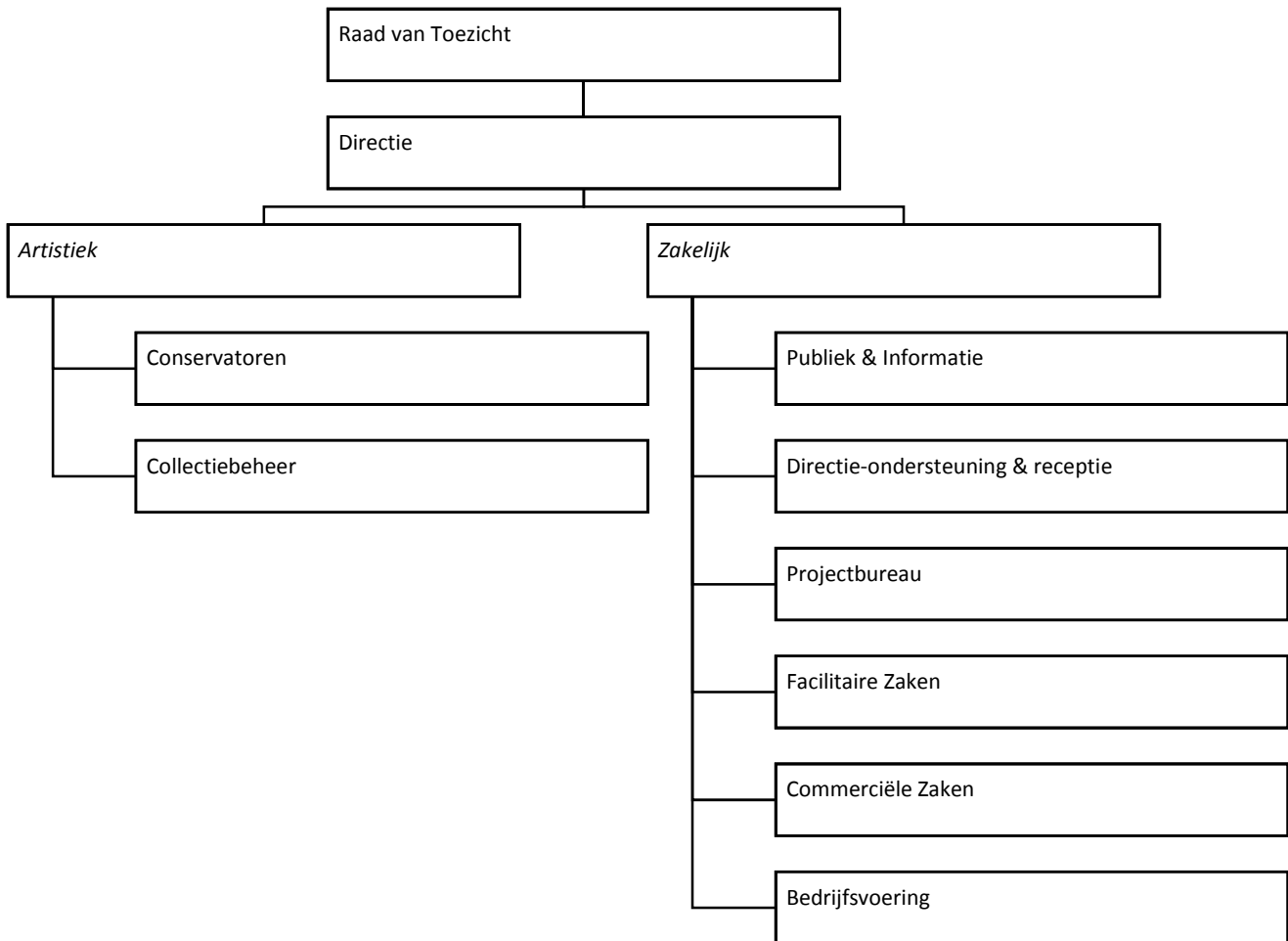
NB. De omzetcijfers voor winkel, horeca en evenementen zijn ambities voor de komende jaren. In de meerjarenbegroting is veiligheidshalve een wat lagere raming aangehouden.

Website zakelijke en culturele evenementen:

	Realisatie 2015	Begroting 2017	2018	2019	2020
Aantal hits	nvt	10.000	12.500	14.000	15.000
Opties voor een evenement	nvt	350	500	550	600

## 7.7. Personeel & Organisatie

### Organogram:



### Toelichting afdelingen en omvang:

#### 1. Directie (2,0 fte)

Bestaat uit een artistiek directeur en een zakelijk directeur. De artistiek directeur stuurt de afdelingen Conservatoren en Collectiebeheer aan. De zakelijk directeur de andere afdelingen.

#### 2. Conservatoren (4,69 fte)

De collecties van het Centraal Museum zijn gesplitst in vijf deelcollecties. Iedere deelcollectie wordt vertegenwoordigd door een conservator. De artistiek directeur is hiërarchisch leidinggevende van deze medewerkers en neemt zelf de deelcollectie 'Hedendaagse kunst' voor zijn rekening. Eén van de conservatoren vertegenwoordigt de afdeling in het MT.

### 3. Publiek & Informatie (6,93 fte)

De afdeling Publiek & Informatie is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het beleid op het gebied van marketing, communicatie, educatie en interpretatie. De afdeling wil bezoekers verbinden aan het museum door ze actief te betrekken bij het museum en hen te verrijken. Het afdelingshoofd maakt deel uit van het MT.

### 4. Collectiebeheer (10,29 fte)

Deze afdeling draagt de zorg voor het beheer en behoud van de museumverzameling en voor de afhandeling van het bruikleenverkeer van de eigen collecties, langdurige bruiklenen van derden en zichtzendingen. Projectmatig draagt de afdeling bij aan het museumprogramma door ervoor te zorgen dat collectiestukken op tijd en in goede conditie beschikbaar zijn voor tentoonstellingen en collectiepresentaties. Daarnaast richt de afdeling zich op het beheer van kennis en informatie en het ontsluiten en openbaar maken hiervan. In dat kader houdt de afdeling zich bezig met het documenteren van de collectie, van de tentoonstellingen, kunstenaars en de geschiedenis van het museum. Het afdelingshoofd neemt zitting in het MT.

### 5. Directie Ondersteuning (2,75 fte)

De afdeling Directie Ondersteuning & Receptie is verantwoordelijk voor de secretariële en administratieve ondersteuning van de directie. Daarnaast geeft zij invulling aan de receptietaak en verzorgt zij de inkomende en uitgaande post. De zakelijk directeur is hiërarchisch leidinggevende van de medewerkers. Het eerste aanspreekpunt voor de medewerkers is de Directie Assistent.

### 6. Projectbureau (4,2 fte)

Het projectbureau zorgt voor de voorbereiding, realisatie en evaluatie van activiteiten die structureel, dan wel incidenteel, projectmatig door het Centraal Museum worden georganiseerd. Uitzondering hierop zijn projecten betreffende gebouwenbeheer, collectiebeheer en veiligheidszorg. De medewerkers van het projectbureau adviseren de directie gevraagd en ongevraagd over het te voeren beleid aangaande hun projecten. De zakelijk directeur is hiërarchisch leidinggevende van de medewerkers. Voor de projectcoördinator is de senior Projectcoördinator het eerste aanspreekpunt.

### 7. Facilitaire Zaken (24 fte)

De afdeling Facilitaire Zaken draagt zorg voor en is verantwoordelijk voor de facilitaire dienstverlening van het Centraal Museum, met als hoofdtaken: beveiliging en veiligheid van de gebouwen, de collectie van het Centraal Museum, en de in de gebouwen aanwezige personen; het onderhoud aan de gebouwen, terreinen, installaties, schoonmaak en interieur van het Centraal Museum en het zorg dragen voor inrichting en afbouw van tentoonstellingen en presentaties, met daarbij behorende transporten, art-handling, inrichting en het onderhoud van de betreffende ruimtes. Het afdelingshoofd neemt zitting in het MT.

### 8. Commerciële Zaken (7,49 fte)

De afdeling Commerciële Zaken heeft, zoals de naam al aangeeft, een commerciële doelstelling. De afdeling is primair gericht op het verkrijgen van extra inkomsten. De commerciële activiteiten zullen daarbij zoveel als mogelijk aansluiten bij de culturele doelstellingen van het museum. De afdeling Commerciële Zaken bestaat uit de Entree CM/ Winkel, RSH ticketoffice, Horeca en Evenementen. Het afdelingshoofd neemt zitting in het MT.

#### 9. Bedrijfsvoering (4,3 fte)

De afdeling Bedrijfsvoering verzorgt het beheer van bedrijfseconomische zaken, financiële administratie, personeelszaken (inclusief personeels- en salarisadministratie), automatisering en documentaire informatievoorziening. Personeelsbeleidszaken vallen direct onder de zakelijk directeur. Het afdelingshoofd is tevens Controller en neemt zitting in het MT.

In het Centraal Museum werken circa 80 medewerkers verdeeld over 66,7 fte. Daarnaast werken er ook jaarlijks gemiddeld 40 inhuur/uitzendkrachten, 60 vrijwilligers en 30 stagiaires voor het museum.

De gemiddeld leeftijd van de vaste medewerkers zal in 2017 48 jaar zijn. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2013. Er werken binnen het museum iets meer vrouwen (56%) dan mannen (44%). Het ziekteverzuimpercentage bedroeg in 2015 5,3% en ligt daarmee in lijn met het ziektepercentage van 2013. Het merendeel van het ziekteverzuim is niet werk gerelateerd.